



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**“Plan estratégico para mejorar el nivel competitivo de la empresa
Factoría Santillán S.R.L en el año 2018”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

Autor:

Br. Solano Chira, Kenny Roy

Asesores

Dr. Ricardo Mendoza Rivera

Mg. Segundo Gerardo Ulloa Bocanegra

Línea de Investigación

Sistema de Gestión Empresarial y Productiva

Trujillo – Perú

2018

DEDICATORIA

- En primer lugar a Dios por haberme dado la vida, salud e inteligencia para poder desarrollar una de mis metas a lo largo de todo este tiempo. Además por haber sido mi guía en todo el transcurso de mi vida.
- A mi mamá Ursula Mercedes Chira Ordinola y a mi hermano Ronny Solano Chira por estar conmigo siempre, además por brindarme su apoyo incondicional y por motivarme siempre a alcanzar las metas que me proponga.
- A mi padre Rigo, a mis abuelos Rigo, Gloria y Julio, a mi tío Robert por ser mis ángeles así mismo por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas y por estar siempre en mi corazón, por estar siempre guiándome es por eso que desde donde estén les dedico este trabajo de investigación.
- A todos mis tíos en especial a mi tío Segundo Chira Ordinola y familia porque siempre está pendiente de nosotros, asimismo por estar siempre apoyándome a lo largo de mi trabajo de investigación.
- A mis padrinos Trifilo y Marina por el apoyo mutuo y por los consejos que siempre me brindan.

AGRADECIMIENTO

- A la Universidad César Vallejo sede Trujillo por permitirme ser parte de esta gran familia universitaria.
- A la facultad de ingeniería, a la escuela profesional de ingeniería industrial por lograr formar buenos profesionales asimismo a mis profesores que con sus enseñanzas nos han ido fortaleciendo para podernos desempeñar en las diferentes ramas de la carrera y así ser profesionales de éxito para lograr el crecimiento de nuestro país.
- A mi asesora metodóloga por el tiempo dedicado a la enseñanza del curso así mismo por habernos brindado sus sabios conocimientos, aportes y experiencia a lo largo del curso.
- A mi asesor metodológico Dr. Ricardo Mendoza por brindarme de su tiempo para asesorarme en mi trabajo de investigación, por haberme ayudado en el desarrollo de este trabajo de investigación así mismo por haberme guiado hasta el final de este trabajo de investigación.
- A los Señores Ulises Santillán y Erick Santillán gerente y subgerente de la empresa Factoría Santillán S.R.L por haberme dado la oportunidad de llevar a cabo la el desarrollo del trabajo de investigación, por otro lado agradecerles por haberme brindado la información necesaria para la elaboración del trabajo investigación el cual le va hacer de mucha importancia a lo largo del tiempo a la empresa Factoría Santillán S.R.L.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo Kenny Roy Solano Chira con DNI N° 72806512, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Industrial, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, 2018

Kenny Roy Solano Chira

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada “Plan estratégico para mejorar el nivel competitivo de la empresa Factoría Santillán S.R.L. en el año 2018”, la cual contempla siete capítulos:

Capítulo I: Introducción, donde se describen la bases teóricas y empíricas que ayuden a dar solución a la problemática planteada, indicando la justificación del estudio, su problema, hipótesis y objetivos que se persiguen.

Capítulo II: Método, hace referencia al método, diseño, variables, población y muestra, así como las técnicas e instrumentos empleados y los métodos de tratamiento de datos.

Capítulo III: Contempla el resultado de los objetivos, para lo cual se realizó un análisis situacional de la empresa factoría Santillán S.R.L; realizar el direccionamiento de la empresa Factoría Santillán S.R.L; diagnóstico del ambiente interno y externo de la empresa Factoría Santillán S.R.L; formulación de estrategias y planes de acción y estimación del efecto de cada plan de acción con respecto a competitividad.

Capítulo IV al V: Contempla secuencialmente las discusiones, conclusiones de cada objetivo, donde se llegó a concluir los resultados obtenidos en el estudio.

Capítulo VI: Las recomendaciones pertinentes acorde al estudio; y

Capítulo VII: Presenta el resumen de las fuentes bibliográficas usadas en base a la norma ISO 690.

Esta investigación ha sido elaborada en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Título Profesional de Ingeniero Industrial. Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

El Autor

Contenido

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
PRESENTACIÓN	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1.- Realidad Problemática:	2
1.2. Trabajos previos:	3
1.3. Teorías relacionadas al tema:	7
1.4. Formulación del problema.	18
1.5. Justificación del estudio.	18
1.6. Hipótesis:	19
II. MARCO METODOLÓGICO	21
2.1.- Tipo de estudio:	22
2.2.- Diseño de la investigación:.....	22
2.3.- Variables	23
2.3.1.- Variable independiente:.....	23
2.3.2.- Variable dependiente:	23
2.3.3.- Operacionalización de variables	24
2.4.- Población, muestra y muestreo:	26
2.5.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos:	26
2.6.- Métodos de análisis de datos:.....	28
2.7.- Aspectos éticos:	28
III. RESULTADOS.....	29
3.1.- ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD ACTUAL DE LA EMPRESA FACTORÍA SANTILLÁN E.I.R.L.	30
3.1.1.- Generalidades de la empresa Factoría Santillán E.I.R.L.	30
3.1.2.- Competitividad Actual:	32
3.1.3.- Análisis competitivo según empresas del sector metalmecánico	35
3.1.3.1.- Matriz del perfil competitivo:.....	35
3.2.- Direccionamiento estratégico de la empresa Factoría Santillán S.R.L.	39
3.3.1.- Visión:	39

3.2.2.- Misión actual:	41
Valores de la empresa Factoría Santillán S.R.L.....	44
3.3.- Diagnóstico del ambiente interno y externo de la empresa Factoría Santillán S.R.L.	45
3.3.1.- Lista de fortalezas y debilidades de la empresa Factoría Santillán S.R.L.....	46
Tabla 14: Lista de Fortalezas y debilidades de la empresa Factoría Santillán S.R.L, 2018.....	46
3.3.2.- Lista de oportunidades y amenazas de la empresa Factoría Santillán S.R.L.....	50
3.3.2.1.- Micro entorno:	53
3.3.2.1.1.- Rivalidad entre competidores:	53
3.3.2.2.- Amenaza de entradas de nuevos competidores:	54
3.3.2.3.- Amenaza de ingreso de productos sustitutos	54
3.3.2.4.- Poder de negociación con los proveedores:	54
3.3.2.5.- Poder de negociación con los clientes:	55
3.3.3.- sustento de oportunidades	56
3.3.2.2.- sustento de las amenazas de la empresa Factoría Santillán S.R.L.	61
3.3.3.- Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE):	62
3.3.4.- Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI):.....	64
4.- FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN SUS INDICADORES DE CONTROL.....	66
4.1.- Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	66
4.2.- Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA).	70
4.3.- Matriz Interna-Externa (IE):	73
4.4.- Matriz de la gran estrategia (GE):	74
4.5. Matriz de Decisión:.....	76
4.6.- Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE):.....	79
4.7.- Matriz de Rumelt:	86
4.8.- Matriz de estrategias frente a Objetivos de Largo Plazo:	88
4.9.- Objetivo s Corto Plazo (OCP):	89
4.10.- Tablero de Control Balanceado (BSC):.....	91
3.5.- Estimación del efecto de las estrategias planteadas sobre el nivel competitivo de la empresa Factoría Santillán S.R.L.	94
3.5.2. Estimación de estrategias planteadas sobre el nivel competitivo de la empresa Factoría Santillán S.R.L.	99
3.5.2.1. Matriz del perfil competitivo:.....	99
3.5.2.2. Efecto sobre el nivel de ventas.....	101
3.5.2.3. Efecto sobre el número de clientes.....	103
IV. DISCUSIONES	105
V. CONCLUSIONES	109
VI. RECOMENDACIONES.....	112

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA.....	114
ANEXO	118
A. ANEXO DE TABLAS	119
B. ANEXO DE FIGURA	131
C. ANEXO DE INSTRUMENTOS	145

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: operacionalizacion de variable	24
Tabla 2: Productos Factoría Santillán E.I.R.L., 2018	30
Tabla 3: Ventas anuales Factoría Santillán E.I.R.L. 2015 y 2016.....	32
Tabla 4: Ventas del sector manufacturero por departamento del Perú (en miles de nuevos soles)	34
Tabla 5: Puntaje del peso y Valor para la Matriz del Perfil Competitivo, Factoría Santillán S.R.L, 2018.....	37
Tabla 6: Matriz del Perfil Competitivo (MPC), Factoría Santillán S.R.L, 2018	38
Tabla 7: Características de Visión, Factoría Santillán S.R.L, 2018.....	39
Tabla 8: Resumen del analisis de la Vision, Factoría Santillán S.R.L, 2018	40
Tabla 9: Características de la Vision, Factoría Santillán S.R.L, 2018	40
Tabla 10: Características de la Mision, Factoría Santillán S.R.L, 2018	41
Tabla 11: Resumen del analisis de la Misiòn, Factoría Santillán S.R.L, 2018	42
Tabla 12: Características de la propuesta de la Misiòn, Factoría Santillán S.R.L, 2018	43
Tabla 13: Valores propuestos para la empresa Factoría Santillán S.R.L, 2018	44
Tabla 14: Lista de Fortalezas y debilidades de la empresa Factoría Santillán S.R.L, 2018.....	46
Tabla 15: lista de Fortalezas seleccionadas empresa Factoría Santillán S.R.L, 2018	48
Tabla 16: Lista de Debilidades empresa Factoría Santillán S.R.L,2018	49
Tabla 17: Lista de Oportunidades y Amenazas, Factoría Santillán S.L.R., 2018	50
Tabla 18: Lista de Oportunidades seleccionadas Factoría Santillán S.R.L, 2018	52
Tabla 19: Lista de Amenazas seleccionadas, Factoría Santillán S.R.L, 2018	53
Tabla 20: Sustento de Oportunidades seleccionadas Factoría Santillán S.R.L, 2018.....	56
Tabla 21: Sustento de Amenazas seleccionadas Factoría Santillán S.R.L, 2018	61
Tabla 22: Matriz de Evaluacion de Factores Externos (MEFE), Factoría Santillán S.R.L, 2018...	63
Tabla 23: Matriz de Evaluacion de Factores Internos (MEFI), Factoría Santillán S.R.L, 2018.....	65
Tabla 24: Matriz de Fortalezas y Oportunidades de la empresa Factoría Santillán S.R.L, 2018 ...	66
Tabla 25: Matriz de Debilidades y Oportunidades de la empresa Factoría Santillán S.R.L, 2018 .	67
Tabla 26: Matriz de Fortalezas y Amenazas de la empresa Factoría Santillán S.R.L, 2018.....	68
Tabla 27: Matriz de Debilidades y Amenazas de la empresa Factoría Santillán S.R.L, 2018	69
Tabla 28: Puntaje de la Matriz de Peyea de la empresa Factoría Santillán S.R.L, 2018	71
Tabla 29: Puntaje de los ejes de la Matriz PEYEA, Factoría Santillán S.R.L, 2018	72
Tabla 30: Poneracion de las Matrices (MEFE y MEFI), Factoría Santillán S.R.L, 2018	73
Tabla 31: Matriz de desición, Factoría Santillán S.R.L, 2018	77
Tabla 32: Puntaje de atractividad promedio para la matriz (MPCE), Factoría Santillán S.R.L, 2018	80
Tabla 33: Matriz Cuantitativa del planeamiento estrategico (MCPE), Factoría Santillán S.R.L, 218	83
Tabla 34: Matriz Rumelt, Factoría Santillán S.R.L, 2018	87
Tabla 35: Matriz de estrategias Frente a Objetivos a Largo Plazo, Factoría Santillán S.R.L, 2018	88
Tabla 36: Tablero de control, Factoría Santillán S.R.L, 2018	92
Tabla 37: Plan de accion N°1, Factoría Santillán S.R.L, 2018	95
Tabla 38: Plan de accion, Factoría Santillán S.R.L, 2018.....	95
Tabla 39: Plan de accion N°3, Factoría Santillán, 2018	96
Tabla 40: Plan de accion N° 4, Factoría Santillán S.R.L, 2018	97
Tabla 41: Plan de accion N° 5, Factoría Santillán S.R.L, 2018	97
Tabla 42: Plan de accion N° 6, Factoría Santillán S.R.L, 2018	98
Tabla 43: Matriz del Perfil Competitivo (MPC) despues de la aplicacion de estrategias, Factoría Santillán S.R.L, 2018.....	100
Tabla 44: Incremento de Puntuacion del nivel Competitivo, Factoría Santillán S.R.L, 2018	101

Tabla 45: Cuadro resumen de ventas año 2015-2019	102
Tabla 47: Clientes reales, Factoria Santillàn S.R.L, 2018.....	103
Tabla 49: Ponderacion de cada uno de los mienbros del comite estrategico para la matriz del perfil competitivo (MPC), Factoria Santillàn S.R.L, en el año 2018.....	120
Tabla 50: Resultados de la puntuacion del valor para la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), Factoria Santillàn S.R.L, en el año 2018	121
Tabla 51: Puntaje de valores de empresas competidoras para la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), Factoria Santillàn S.R.L, en el año 2018	122
Tabla 52: Resultados de entrevista de la Vision y Mision, Factoria Santillàn S.R.L, 2018.....	123
Tabla 53: Peso de cada integrante del comite estrategico acer de las Oportunidades y Amenazas, Factoria Santillàn S.R.L, 2018	124
Tabla 54: Valor de cada integrante del comite estrategico acerca de oportunidades y amenazas, Factoria Santillàn S.R.L, 2018	125
Tabla 55: Peso de cada integrante del comit estrategico acerca de Fortalezas y Debilidades, Factoria Santillàn S.R.L, 2018	126
Tabla 56: Valor de cada integrante del comite estrategico acerca de Fortalezas y Debilidades, Factoria Santillàn S.R.L, 2018	127
Tabla 57: Puntaje de los integrantes del comite estrategico acerca de la matriz PEYEA, Factoria Santillàn S.R.L, 2018.....	128
Tabla 58: Puntaje de atractividad para la matriz MCPE, Factoria Santillàn S.R.L, 2018	129

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 15: organigrama de la empresa Factoría Santillán S.R.L.....	29
Figura 16: venta Factoría Santillán periodo 2015 y 2016.....	31
Figura 17: Matriz PEYEA Factoría Santillán S.R.L. 2017.....	71
Figura 18: Matriz Gran estrategia Factoría Santillán S.R.L.....	73
Figura 19: Matriz Interna – Externa Factoría Santillán S.R.L....	74
Figura 20: ventas regresión lineal Factoría Santillán S.R.L.....	101
Figura 21: Clientes regresión lineal Factoría Santillán S.R.L....	103

RESUMEN

La presente investigación titulada “Plan estratégico para mejorar el nivel competitivo de la empresa Factoría Santillán S.R.L en el periodo 2017-2018”, enmarcada en las teorías de Planeamiento estratégico y competitividad; para lo cual se empleó el método deductivo, con una investigación de tipo descriptiva, aplicándolo a una población y muestra al comité estratégico conformado por 3 personas de la alta gerencia de la empresa Factoría Santillán S.R.L (Gerente; Subgerente y Contador), para medir la competitividad de la empresa Factoría Santillán S.R.L, se consideró 3 empresas de la competencia dedicadas a la elaboración de estructuras metalmecánicas y el análisis de la empresa en estudio para lo cual se empleó la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Matriz FODA), Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), Matriz Interna – Externa(IE), Matriz de la gran estrategia (MGE), Matriz Cuantitativa del Planeamiento estratégico (MCPE), Matriz de Rumelt (MR), Matriz de decisión y la Matriz del Perfil Competitivo (MPC). Obteniendo como principales resultados (MEFE)=2.49; MEFI=2.44; PEYEA eje “X”=0.62 y “Y”=0.2, la matriz de la gran estrategia se ubicó en el cuadrante V; mientras que la matriz interna y externa se ubicó en el cuadrante II y por último la MCP I = 2.9, mientras que esa misma matriz una vez realizado el plan estratégico de ubico 3.39. lo que me permite concluir que con el diseño del plan estratégico a la empresa metalmecánica Factoría Santillán S.R.L aumento su nivel competitivo de un 2.9 a 3.39 es decir que aumento en un 17% por lo tanto que también incremento en nivel de ventas y el número de clientes de la empresa Factoría Santillán S.R.L.

Palabras claves: Planeamiento estratégico y Competitividad.

ABSTRACT

This research entitled "Strategic plan to improve the competitive level of the company Factoría Santillán S.R.L in the period 2017-2018", framed in the theories of strategic planning and competitiveness; for which the deductive method was used, with a descriptive research, applying it to a population and shows the strategic committee formed by 3 people from the top management of the company Factoría Santillán SRL (Manager, Deputy Manager and Accountant), to measure the competitiveness of the company Factoría Santillán SRL, considered 3 competitive companies dedicated to the development of metalworking structures and the analysis of the company under study, for which the External Factors Evaluation Matrix (MEFE), the Internal Factor Evaluation Matrix (MEFI), the Matrix of Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats (SWOT Matrix), Matrix of the strategic position and evaluation of the action (PEYEA), Internal Matrix - External (IE), Matrix of the big strategy (MGE), Quantitative Matrix of Strategic Planning (MCPE), Rumelt Matrix (MR), Decision Matrix and the Competitive Profile Matrix (MPC). Getting as main results (MEFE) = 2.49; MEFI = 2.44; PEYEA axis "X" = 0.62 and "Y" = 0.2, the matrix of the grand strategy was located in quadrant V; while the internal and external matrix was located in quadrant II and finally the MCP I = 2.9, while that same matrix once the strategic plan of location 3.39 was made. what allows me to conclude that with the design of the strategic plan to the metallurgical company Factoría Santillán SRL increased its competitive level from 2.9 to 3.39 that is to say that it increased by 17% therefore also increase in sales level and the number of customers of the company Factoría Santillán SRL

Key Word: strategic planning and competitiveness

I. INTRODUCCIÓN

1.1.- Realidad Problemática:

Actualmente el mercado de las empresas metalmecánicas es muy competitivo, dada la gran demanda de los productos que estas ofrecen, esto generalmente genera que las empresas de este sector deban gestionar sus distintos recursos de una manera más eficiente y así mismo de forma planificada que les permita poder desarrollarse en el mercado de este sector sostenidamente (conexionesan, 2016).

En el sector metalmecánico la mayor parte de las sociedades corresponde a las categorías de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el año 2010 fue de 10.1%, mientras que en el 2015 fue de 8.8%. Las cuales como se tiene conocimiento tiene deficiencias en su gestión empresarial que va desde sus procesos productivos y comerciales hasta la de su gestión administrativa y estratégica; siendo la informalidad la que suele imperar en la mayoría de sus actos empresariales. Por ello el estado peruano tiene como objetivo la formalización de las PYMES a través de incentivos de reducción de impuestos, alianzas estratégicas las cuales buscan fortalecerlas así como la de capacitación.

Con respecto a la cultura de planificación en las empresas existen estudios que indican que se tienen un bajo nivel de planificación sobre todo en el largo plazo (CAPRIOTTI, 2013).

La finalidad de la planificación estratégica es determinar la dirección de la empresa y los objetivos de ésta, los cuales se encargan de describir lo que la empresa quiere llegar a ser y lo que desea ser en un futuro no muy lejano asimismo tiene la finalidad de responder 3 interrogantes ¿hacia dónde desea ir la empresa? ¿Cuál es el entorno de la empresa? ¿Cómo se va a lograr alcanzarlo? Asimismo tiene como finalidad llevar el proceso en donde las personas de la organización se involucren y comprometan en el futuro de la empresa y desenvuelvan los procedimientos y operaciones, las cuales van hacer necesarias para alcanzar el futuro deseado de la empresa (CHIAVENATO, 2011).

En este contexto empresarial se encuentra la empresa Factoría Santillán S.R.L, la cual se dedica al rubro de las empresas metalmecánicas, se especializa en la fabricación de estructuras metálicas, fabricación de piezas industriales, fabricación de molde de ladrillo N° 9, 12,14 y 19, moldes de adoquines N° 4, 6 y 8 y en la

fabricación de piezas de recambio para maquinas Columbia. Cuenta con una experiencia en el mercado de 20 años, actualmente la empresa cuenta con 14 trabajadores, sus principales clientes están constituidos por Dino en sus sucursales de Chimbote, Piura, Pacasmayo así mismo con la empresa G&G la cual se encuentra en la ciudad de Tarapoto. En esta empresa se observa la siguiente problemática: que en la empresa existe una deficiencia en el control de inventario, no realizan estrategias de promoción ni publicidad, carece de asesorías financieras, no cuentan con un direccionamiento estratégico el cual le sirva como orientación para poder tomar buenas decisiones estratégicas las cuales con lleven a sobre salir a la empresa.

Al tener un gran desconocimiento de los temas antes mencionados no se tendrá una adecuada gestión organización empresarial y como consecuencia de ello la informalidad y la insatisfacción de los clientes, deficiente control de materia prima y la poca participación en el mercado. Por otro lado sus líderes no suelen planificar sus acciones ni tampoco se las comunican a sus colaboradores, no comprometiéndolos con la razón de ser del negocio; lo cual se va a ver reflejado en la falta de un direccionamiento que los guíe, por lo cual las estrategias que se emplean en la empresa no están alineadas a un rumbo, el cual marque el futuro de la empresa por lo que les da muy pocos resultados los cuales perjudican su competitividad empresarial.

Por ende se pretende apoyar a la empresa Factoría Santillán S.R.L en la elaboración de su planeamiento estratégico en base a su análisis interno, externo y al direccionamiento de la empresa para conseguir con ello el mejoramiento de su competitividad en el mercado del sector metalmecánico.

1.2. Trabajos previos:

En la investigación de Andrade, Lenin y Guerron (2013) denominada “Propuesta de un plan estratégico para mejorar la competitividad en la empresa industrial Surimax Cía. LTDA” con motivo a optar el título profesional de Economista en la Universidad Central de Ecuador en la ciudad de Quito–Ecuador. En la cual utilizaron el método deductivo ya que permitió partir de soluciones generales para identificar los aspectos de tipo particular en el estudio. Las técnicas empleadas en la investigación fueron el focus group, las matrices EFE, EFI y FODA y por ultimo utilizo el cuadro

de mando integral. Los resultados permitieron determinar que la principal fortaleza fue la trayectoria en el mercado, oportunidad fue mercado local en crecimiento, debilidad fue la baja innovación tecnológica y las amenazas fueron nuevos productos de caja de seguridad, el resultado de la matriz EFE fue 1.75 y de la EFI fue de 2.85 y como último punto se apreció que en la matriz de perfil competitivo antes de este trabajo fue de 2.87% mientras que al término de esta investigación esta matriz tuvo un crecimiento de 3.10% lo cual quiere decir que la empresa aumentó en un 8% su nivel competitivo. Se concluyó diciendo que la realización del direccionamiento estratégico dio pautas para poder proyectar a la empresa a un escenario enfocado hacia la innovación, las satisfacción de sus clientes, la optimización de sus operaciones y el aprovechamiento de las políticas públicas así mismo que la misión, visión, políticas y objetivos permitieron dar un panorama claro a sus trabajadores, clientes y proveedores. (Andrade Pareja, y otros, 2013) <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2326/1/T-UCE-0005-404.pdf>

De la misma manera en la investigación de Gálvez (2010) denominada “Modelo de planeación estratégica aplicada a una microempresa artesanal del sector metalmecánico del ecuador, caso empresa metalmecánica Gálvez EMG hierro forjado” con motivo a optar el título de profesional de ingeniero de administración en procesos de la Escuela Politécnica Nacional en la ciudad de Quito-Ecuador. Método deductivo Las técnicas empleadas en la investigación fueron las fuerzas de porter y las matrices EFE, EFI, FODA, PEYEA, BCG, MPC. Los resultados permitieron determinar que la matriz EFE fue de 2.53, EFI fue de 2.16, su resultado de la matriz PEYEA fue que la empresa se encuentra en el cuadrante 1 y se emplea estrategias como penetración en el mercado desarrollo de producto, liderazgo en costos, entre otros, la matriz BCG la empresa se encontró en los productos estrella, y se evidencio la matriz Matriz del Perfil Competitivo (MPC) antes fue 1.95 y por último punto se evidencio que la misma matriz una vez elaborado el planeamiento estratégico aumento a un 2.25 esto quiere decir que la empresa aumento a un 15% con respecto a competitividad. Se concluyó que con el estudio de las fuerzas de porter permito encontrar la estrategia adecuada para saber en qué posición se encontraba la empresa metalmecánica. (Galvez Maldonado, 2010) <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/2084>

En la tesis de Chacón (2016) con el título “Plan estratégico para la empresa técnicas de acero S.A.C periodo 2017-2021” con motivo a optar el título de licenciada de administración de empresas en la Universidad Católica Santa María en la ciudad de Arequipa-Perú. Las técnicas aplicadas en la investigación fueron el focus group y las matrices EFE, EFI, PEYEA, IE, MPC, MGE y MPCE. Los resultados fueron la matriz EFE fue de 2.48, EFI fue de 2.43, MPC fue 2.16 porque tiene un peso ponderado en áreas integradas y sistematizadas para luego al término de esta investigación tuvo un resultado de 2.86 esto quiere decir que aumento a un 32% con respecto a competitividad, PEYEA fue que se encuentra en el cuadrante de conservadora esto se debió a que el eje “X” tubo el 1.43 y el eje “Y” tubo el -0.43, la MGE tuvo como respuesta el cuadrante 2, MPCE los resultado fueron penetración de mercado 6.88, diversificación concéntrica fue 6.38 y la salir del sector e invertir en otro fue 4.16. se concluyó que al realizar el análisis del entorno externo se encuentra que si bien es cierto existe la capacidad de mejora en el sector metalmecánico y que se encuentra ligado a la minería y a licitaciones públicas también se observa la dificultad que existe por parte de los problemas de negociación y aceptación de las metalmecánicas así mismo también no dice que en entrono interno se deben de tomar en cuenta los problemas que existen de comunicación con las áreas y por medio de las estrategias que se establecieron deán un mejor sistema de información tecnológico. (Chacon Cordoba, 2016)

<https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/5939/53.0850.AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

De la misma manera la tesis de Cruz (2014), con el título “propuesta de un plan estratégico de gestión para los periodos 2015-2016 para la gestión de proyectos metalmecánicos de la empresa IMCO servicios S.A.C en Arequipa” con motivo a optar el título de ingeniero industrial en la Universidad Católica de Santa María en Arequipa-Perú. Las técnicas que se utilizaron fueron las matrices EFE, EFI, MPC, PEYEA, BCG. Los resultados fueron la matriz EFE fue de 3.10, EFI fue de 2.70, la MPC fue de 2.80 es donde se dio cuenta de que la empresa si está bien en lo que es planeamiento, pero al término de esta investigación se evidencio que la empresa con respecto a competitividad aumento a un 3.20 esto quiere decir que aumento a un 14% con respecto a competitividad, PEYEA fue de que se encuentra en el

cuadrante competitivo y la BCG fue de se encuentra en el cuadrante estrella. Esta investigación se concluyó que con la propuesta surgió una respuesta de la necesidad de cambio, medición, control y madurez de la empresa el cual es deseado para poder alcanzar los principales interés que se ha propuesto la empresa. (Cruz Molina, 2014)

En la tesis de Burgos (2012) con el título “Diseño de un plan estratégico para mejorar el nivel de competitivo de la empresa metalmecánica ingeniería & técnicas en la Universidad Cesar Vallejo (UCV) en la ciudad de Trujillo-Perú. En la cual utilizo el método inductivo porque va de lo particular a lo general porque recopila la información de cada área de la empresa y también deductivo porque va de lo general a lo particular porque aplico el conocimiento del proceso estratégico. Las técnicas que se utilizaron fueron las diferentes matrices EFE, EFI, PEYEA, IE, MGE, entre otras. Los resultados de esta investigación fueron que la matriz del Perfil Competitivo (MPC) antes de aplicar el planeamiento estratégico fue de un 2.8, mientras que después de aplicar el planeamiento estratégico tuvo un aumento de 3.25 lo cual quiso decir que tuvo un aumento de 15% con respecto a competitividad, la matriz EFE fue de 2.10, EFI fue de 2.16, PEYEA se encuentra en el cuadrante de agresivo, IE la empresa se encontró en el cuadrante V, la MGE la empresa se encontró en el cuadrante II, FODA. Esta investigación se concluyó que en las estrategias seleccionadas se formularon las matrices FODA, PEYEA, IE y GE quedaron seleccionadas a través de la MCPE las estrategias: defensiva, penetración en el mercado y desarrollo del producto. (Burgos Cruz, 2012)

De la misma manera en la tesis de Salazar (2014) con el título “Plan estratégico para la empresa ingenieros en acción S.R.L con el objetivo de mejorar su nivel de competitividad” para optar el título de ingeniero industrial en la Universidad Cesar Vallejo (UCV) en Trujillo-Perú. Uso como método de estudio inductivo-deductivo ya que serán evaluadas las mejores oportunidades así mismo analítica porque permitió efectuar un estudio detallado de las variables y sintética porque resumió los conocimientos y resultados que se obtuvieron en el estudio. Las técnicas que se utilizaron en la investigación fueron las matrices EFE, EFI, BCG. Los principales resultados de la investigación fueron que la matriz del Perfil Competitivo antes de la aplicación del planeamiento estratégico fue de 2.22, mientras que la matriz del

perfil competitivo después de la aplicación del planeamiento estratégico fue de 2.5 lo cual se apreció que hubo un aumento del 13% con respecto a competitividad, la matriz BCG la empresa se encuentra ubicada en el cuadrante estrella. Este trabajo concluyo que con el planteamiento de la visión, misión y objetivos para la empresa es fundamental ya que les permitirá visualizar la organización a largo plazo, en términos de los que quieren lograr ser ya que permitirá guiar el crecimiento de la empresa por otro lado es necesario la difusión de la visión, misión y objetivos a toda la organización con la finalidad de involucrar al personal de la empresa con los objetivos trazados. (Salazar Alcalde, 2014)

1.3. Teorías relacionadas al tema:

Para desarrollar esta investigación se recurrió a las diferentes teorías que a continuación se detallan: **Planeamiento estratégico**, permite la construcción de una determinada herramienta la cual facilitara a la alta dirección de la empresa la recolección de las diversas decisiones estratégicas que se han adoptado para tener a cambio la creación de una nueva empresa más competitiva la cual va a ocupar el rol de satisfacer con todas las necesidades de sus clientes para que la empresa siga siendo más competitiva con el resto de empresa (SAINZ, 2015). De otro lado el plan estratégico es el documento el cual nos permite resumir todo lo concerniente con el nivel económico, financiero, estratégico y organizacional para así permitirnos determinar el posicionamiento actual de la empresa y el posicionamiento deseado de la empresa (MARTINEZ, y otros, 2012)

Así mismo se hablara de la **finalidad del planeamiento estratégico**, es la que se encarga de determinar la dirección de la empresa y los objetivos de esta las cuales se encarga de describir lo que la empresa quiere llegar a ser y los que desea ser en un futuro asimismo se encarga de responder 2 interrogantes ¿hacia dónde desea ir la empresa? ¿Cuál es el entorno de la empresa? Asimismo se encarga del proceso en donde las personas de la empresa proveen el futuro de la empresa y desenvuelven los procedimientos y operaciones que son necesarios para alcanzar el futuro de la empresa (CHIAVENATO, 2011). De otro lado su finalidad es proponer primeramente la visión, misión, valores y códigos de éticas así como los objetivos de largo, mediano y corto plazo de la empresa, así mismo se encarga de asegurar el tipo de empresa con la que se quiere participar y a su vez con la que se quiere

tener una buena relación, permite constituir las líneas de actuación para lograr conseguir los objetivos de corto, mediano y largo plazo esto para determinar los posibles demandas de la empresa y también nos permite la definición de los objetivos los cuales mejoran las acciones que se van a emplear las empresas (STETTINIUS, y otros, 2009).

El plan estratégico tiene una **secuencia de proceso**, el cual es el conjunto de las actividades las cuales se llevan a cabo dentro de una determinada empresa para poder planificarse dentro de un futuro no muy lejano y para alcanzar una visión establecida es por eso que se debe de utilizar los análisis internos y externos para poder lograr la formulación de las nuevas estrategias de la empresa las que se van hacer los medios que dirigirán de una manera u otra a la empresa. Para llevar a cabo el plan estratégica se debe de tener en cuenta 3 etapas: **formulación**: es la etapa principal que debe de tener todo un planeamiento estratégica ya que permite determinar las múltiples estrategias que cumplan con el papel de llevar a una empresa de la situación actual a una futura. **Implementación**: es aquella que se encarga de ejecutar las estrategias que se han encontrado en la etapa de formulación se dice que es la etapa más dificultosa en el desarrollo de toda una empresa. **Evaluación y control**: es donde se permite conducir el monitoreo de las 2 primeras etapas antes mencionadas, así mismo tiene el papel de monitorear los objetivos a largo plazo y los de corto plazo (véase en la figura 2 del anexo). Se puede decir que el proceso estratégica se caracteriza por ser interactivo ya que porque involucra a todas las personas que estén en relación con la empresa ya que esta genera una retroalimentación. (D' ALESSIO, 2008).

Esta investigación considera el **modelo secuencial del proceso estratégico según D'alessio**. El modelo secuencial del plan estratégica comienza con el respectivo y minuciosos análisis de la situación actual de la empresa la cual le va a estar seguida del establecimiento de la visión responde a las siguientes preguntas ¿Qué tipo de empresa deseamos ser? ¿Cómo queremos ser percibidos? ¿Cuál debe ser nuestro aporte para la colectividad en materia de responsabilidad social?. Asimismo nos dice el autor que una buena visión debe de tener 7 características: debe ser clara, simple y comprensible; ambiciosa, convincente y realista; debe de tener una definición de tiempo la cual permita cambios; debe de tener un alcance

geográfico; debe de ser conocida por todos lo de la empresa; debe expresar de tal manera que permite crear un sentido de urgencia y por ultimo debe de ser una idea clara y desarrolladora haciéndose la pregunta hacia donde desea ir la empresa. Asimismo también se plantean interrogantes para establecer la misión de la empresa las cuales son: ¿Quiénes son considerados los clientes más importantes de la empresa? ¿Cuáles son los principales productos que realiza la empresa? ¿En dónde compite la empresa y cuáles son sus mercados? ¿La tecnología con la que cuenta la empresa es una tecnología actualizada? ¿La empresa logra alcanzar los objetivos económicos es decir su financiamiento? ¿Cuáles cree que son los valores, creencias, aspiraciones de la empresa? ¿Cuál es la mayor ventaja competitiva de la empresa? ¿La empresa estima a los trabajadores como un activo valiosos para ella?, nos dice que para tener una buena misión la empresa debe de cumplir las siguientes características: definir lo que es la empresa; definir como aspira a servir a la comunidad; debe de ser amplia para permitir un crecimiento creativo; se debe diferenciar la empresa en estudio con el resto del mismo rubro; sirve de marco para evaluar sus actividades en curso; expresa con claridad para que todos los de la empresa la entiendan y por ultimo genera la credibilidad de la empresa para lo que la lean. Valores, códigos de éticas, políticas, entre otros cosas pero los más principales son los primeros 4 componentes porque estos guían de una manera más eficiente y eficaz el reaccionar de la empresa. (D' ALESSIO, 2008)

Una vez que se han obtenido de manera detallada estos 4 componentes antes mencionados se da inicio a llevar a cabo el desarrollo de la **evaluación externa** se enfoca a la exploración del entorno y análisis de la empresa esta evaluación indica la revelación de las oportunidades y amenazas de una empresa, esta evaluación tiene como finalidad determinar la influencia del entorno de la empresa para poder estudiar de una forma detallada la empresa mediante el análisis PESTEC en donde acá participan las fuerzas políticas, económicas, sociales, culturales y demográficas, tecnológicas o científica, ecológicas o ambientales y las fuerzas competitivas. Una vez que se haya determinado el análisis PESTEC va a conducir a la elaboración de la matriz de factores externos (MEFE). (Véase en la figura 3 del anexo) (D' ALESSIO, 2008)

Luego que se haya determinado la evaluación externa se prosigue a realizar o determinar la **evaluación interna** que es la que cumple con encontrar las diversas estrategias para lograr capacitar las distintas fortalezas y neutralizar las debilidades que las empresas poseen por otro lado identifican las competencias distintivas que son las que permiten conocer cuáles son las fortalezas de la empresa las cuales se pueden igualar ni mucho menos imitar por la competencia es acá donde se realiza el ciclo operativo (**véase en la figura 4 del anexo de figura**). Para poder llevar a cabo la evaluación interna se tiene en cuenta el AMOFHIT el cual permite conocer las principales áreas como: administración/gerencia, marketing y ventas, operaciones y logística, finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistema de información y comunicaciones y finalmente tecnología/investigación y desarrollo. Una vez investigando las áreas que determinan el AMOFHIT este nos permite realizar la elaboración de la matriz de factores internos (MEFI). (D' ALESSIO, 2008)

Teniendo conocimiento de las evaluaciones externas e internas se determina los interés más importantes de la empresa esto quiere decir que se van a definir cuáles son los fines más importantes que la empresa quiere alcanzar en un futuro para poder tener éxito en el sector o mercado donde la empresa quiere competir es por ello que se realiza la matriz de perfil competitivo (MPC). Se puede decir que las diferentes matrices antes mencionas como la MEF, MEFI y MPC son aquellas que logran constituir los insumos fundamentales los que favorecen la calidad del proceso estratégica. La fase final del proceso estratégico se da por la selección de las estrategias que van hacer reflejadas en el plan estratégica. (D' ALESSIO, 2008)

En las etapas antes mencionadas se generan estrategias a través de la composición entre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en los cuales los resultados de estas composición da origen a las siguientes matrices como es el caso de : matriz de la fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), La posición del posicionamiento estratégico y evaluación de la acción (PEYEA), la matriz de Boston Consulting Group (BCG), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la gran estrategia (MGE). (D' ALESSIO, 2008)

De estas 5 matrices antes mencionadas va a resultar un conjunto de estrategias que van hacer de importante diversificación, protectora, intensiva y de integración las cuales van hacer escogidas cuando se analice de una manera detalla la matriz

de la decisión estratégica (DE) la cual se va a ver reflejada en la matriz cuantitativa del planeamiento estratégica (MCPE) Así mismo se aplica la matriz de RUMELT y la matriz de ética las cuales van a originar la estrategias que han sido retenidas por las otras matrices antes mencionadas. (D' ALESSIO, 2008)

Una vez ya formulado todo con respecto al plan estratégica permite alcanzar las determinadas proyecciones que toda empresa logra trazarse en un futuro, se ponen en disposición los lineamientos que han sido identificados como estrategias y a su vez van a efectuar las estrategias para dar lugar a la implementación de nuevas estrategias que consistan en convertir el plan estratégico en resultado de la empresa. Por último y para finalizar el proceso detallado del plan estratégico se dice que la evaluación estratégica se debe realizar utilizando 4 perspectivas de control las cuales son: 1) interna/persona, 2) procesos, 3) consumidores y 4) financiero es donde estos se van a dar realizando el tablero de control integral (BSC) la cual nos permite llevar a cabo el monitoreo de los objetivos de corto y largo plazo para determinar si se han logrado. A partir de llevar a cabo este monitoreo se realizan las acciones que son correctas para la empresa, se analizara la competitividad de la empresa y se van a difundir las múltiples conclusiones y recomendaciones las cuales se han planteado para saber la situación futura deseada por una determinada empresa. (Véase en la figura 5 del anexo) (D' ALESSIO, 2008).

A continuación se describen **Las matrices empleadas y otras herramientas** como:

- **Matriz de evaluación de factores externos (MEFE):** Esta matriz se encarga de suministrar la recopilación evaluativa de la información del análisis PESTE. El procedimiento para poder determinar esta matriz es reconocer las oportunidades y amenazas. Los pasos de esta matriz son: **Paso 1:** hacer una lista de las diferentes oportunidades y amenazas de la empresa. **Paso 2:** asignar un valor desde 0 hasta 1 donde 0 es poco importante y 1 es muy importante para posteriormente asignarle un peso a cada uno de los estas la suma de los pesos de los factores siempre debe de dar 1. **Paso 3:** definir una escala entre 1 a 4 para luego asignar una calificación a cada una de las oportunidades y amenazas en donde 4=es superior, 3= es una respuesta superior a la media, 2= es una respuesta

media y 1= es una respuesta mala. **Paso 4:** se debe de multiplicar el peso de cada uno de los factores por la calificación de cada uno de ellos. **Paso 5:** se suma la ponderación de los factores para obtener por último el total del ponderado de las oportunidades y amenazas de la empresa (véase en la figura 6 del anexo) (PAREJA, 2012)

El modelo de las 5 fuerzas de porter: modelo que lo determinan como una de las herramientas primordiales al momento de interpretar la estructura competitiva de una organización, es decir en otras palabras que esta herramienta simple y eficaz se encarga de determinar la competencia de una empresa en el mercado en la cual esta compite. Las 5 fuerzas de porter son: poder de negociación de los clientes, poder de negociación con los proveedores, amenaza de productos entrantes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad ente competidores, en donde las 4 primeras fuerzas operan de forma independiente. (DAVID, 2013). Por otro lado (D' ALESSIO, 2008) las consideran como aquella que permite el análisis competitivo la cual diagnostica la estructura y la atraktividad de la empresa en el mercado donde esta compite, D`alessio nos dice que la empresa debe de buscar con estas 5 fuerzas una ubicación en la cual la empresa pueda influenciar las fuerzas a sus favor o defenderse de aquellas fuerzas las cuales son adversas en el mercado.

- **Matriz de evaluación de factores internos (MEFI):** Es la herramienta que permite la formulación de las distintas estrategias y permite así mismo evaluar las fortalezas y debilidades de las empresas las cuales se encuentran en las diversas áreas funcionales de la empresa. Los pasos de esta matriz son: **Paso 1:** hacer un listado de las fortalezas y debilidades de la empresa de las cuales se deben anotar entre 10 20 factores internos, primero se apuntan las fortalezas y luego se apuntan las debilidades. **Paso 2:** se asigna un ponderado a cada uno de los factores el cual va desde 0.0 a 1 este ponderado indica la importancia de las fortalezas y debilidades, la suma de los ponderados debe sumar 1. **Paso 3:** asignar a cada uno de los factores calificaciones que van desde 1 a 4 donde: 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4= fortaleza importante. **Pasó 4:** se multiplica la ponderación de cada uno de los factores por su calificación para poder determinar la puntuación ponderada de cada uno de los factores **Paso**

5: por último se suma las puntuaciones ponderadas de cada variable para determinar así la puntuación ponderada de la empresa. El formato de esta matriz se observa en (Véase en la figura 7 del anexo) (DAVID, 2013).

- **Matriz del perfil competitivo (MPC):** Es aquella la cual nos permite identificar los principales competidores que posee una empresa asimismo también nos permite identificar cuáles son sus fuerzas y debilidades que las empresas tienen. Al momento de realizar esta matriz los factores críticos determinantes son amplios, los pasos de esta matriz son: **Paso 1:** registrar 2 o más empresas que sean competencias directa con la empresa en estudio. **Paso 2:** se da pesos a cada uno de los factores de los menos a los más importantes de los cuales van a sumar 1. **Paso 3:** se da una calificación a cada uno de los factores los cuales están en escala de 1 a 4 donde: 1=mayor debilidad; 2=menor debilidad; 3=menor fortaleza y 4=mayor fortaleza. **Paso 4:** se multiplica el peso de cada uno de los factores por su calificación la cual se le ha dado para obtener la calificación de cada uno de los factores. Paso 5: se suman las calificaciones de cada uno de las variables y se obtiene el total del ponderado de la empresa. El formato de esta matriz se muestra en (Véase en la figura 8 de anexo) (DURAN, 2013).
- **El modelo de la estructura del sector industrial (Las 5 fuerzas de Porter):** Es aquella la cual permite la ejecución del análisis competitivo para poder así determinar la estructura y la atraktividad de la industria donde una empresa compite. Se puede decir también que las 5 fuerzas de Porter es un punto de impulso para determinar cuál es la situación estratégica y la situación de una determinada empresa en el sector o en el mercado en el cual compite. Asimismo nos permite conocer cuál es el ciclo de vida de una determinada empresa la cual es el lugar de partida del análisis para conocer si es que la empresa u organización están en una de las 4 etapas las cuales son: que la empresa se encuentre en la etapa de nacimiento, en la etapa de desarrollo, en la etapa de madura o en la etapa de declive. (Véase en la figura 9 de anexo).
- **Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA):** Es aquella matriz la cual tiene el papel de ayudar al gerente de la empresa a crear las diferentes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de

la empresas esto se da a través de estrategias como: FO, DO, FA, DA (Véase en la figura 10 de anexo). Para fabricar esta matriz se copian las oportunidades y amanezcas de la MEFE y las fortalezas y debilidades de la MEFI. Los pasos para de esta matriz son: **Paso 1:** elaborar la lista de oportunidades de la empresa. **Paso 2:** elaborar la lista de las amenazas de la empresa. **Paso 3:** elaborar la lista de las fortalezas de la empresa. **Paso 4:** elaborar la lista de las debilidades de la empresa. **Paso 5:** establecer la relación entre las fortalezas y amenazas para obtener las estrategias del cuadrante FO. **Paso 6:** establecer la relación entre las debilidades y oportunidades para obtener las estrategias del cuadrante DO. **Paso7:** establecer la relación entre las fortalezas y amenazas para obtener las estrategias del cuadrante FA. **Paso 8:** establecer la relación entre las debilidades y amenas para obtener las estrategias del cuadrante (DAVID, 2013).

- **Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA):** es la matriz que permite percibir la situación de una empresa para ver si se encuentra en los cuadrantes agresivos, conservadores, defensivos y competitivos. Consta de 4 ejes de los cuales describen 2 dimensiones: los factores relativos de la industria (fuerzas de la industria y estabilidad del entrono) y los factores relativos de la empresa (fuerzas financieras y ventaja competitiva) los pasos de esta matriz son: **Paso 1:** se eligen la variables que engloban a cada una de las dimensiones FF, VC, EE y FI. **Paso 2:** se aplican valores a cada uno de los factores en donde +1(peor) a +6(mejor) en las dimensiones (FF) (FI) y de -1 (mejor) a 6(peor) en las dimensiones (VC) (EE). **Paso 3:** estimar un puntaje promedio a cada dimensión, se suman los valores de cada variable y se divide entre el número de las variables implicadas en las dimensiones respectivas. **Paso 4:** apuntar la puntuación promedio de las dimensiones en los ejes de la matriz. **Paso 5:** sumar las puntuaciones dl eje “X” y anotar el sitio resultante del eje “X”, así mismo se realiza para el eje “Y” al final se apunta la intersección del nuevo punto XY. **Paso 6:** diseñar el vector que direcciona el origen de la matriz hacia el nuevo punto de intersección para saber si la empresa es agresiva, conservadora,

defensiva o competidora. El formato de esta matriz se muestra (véase en la figura 11 de anexo) (JIMENEZ, 2011).

- **Matriz de Boston Consulting Group (BCG):** es la matriz la cual asocia todo el ministerio de negocios común o la cartera de una empresa que está representado en las acciones competentes de la empresa, se puede participar de una manera tanto grupal como por separado. Esta matriz se representan las diferencias de las divisiones las cuales se dan de forma gráfica o porcentuales en el mercado así mismo de la tasa de variación o de crecimiento de la industria o sector en la que este la empresa. Esta matriz está compuesta por 4 cuadrantes: **interrogantes:** se dice que las necesidades efectivas son altas y la generación de las cajas son bajas. **Estrella:** requieren de nuevos recursos financieros para seguir creciendo y se encarga de generar servicio tiene una tasa de crecimiento de ventas y tiene alta participación en el mercado. **Vacas lecheras:** se representa por la alta porción, tiene una alta participación en el mercado pero las ventas son baja. **Perros:** productos que tienen poco potencial de crecimiento, acatan a los productos que son sustituidos por otros es decir las ventas bajan y la participación en el mercado también. El formato de esta matriz se muestra (véase en la figura 12 del anexo) (GARRIDO, 2007).
- **Matriz interna externa (IE):** es aquella matriz que está compuesta por 9 celdas las cuales están basadas en el atractivo de la industria a largo plazo y posición competitiva o fortaleza empresarial, tiene 2 factores claves además una tasa de desarrollo de negocio y la participación en el mercado corporativo, la matriz está compuesta por la oportunidades y amenazas así ismo de las fortalezas y debilidades. Los pasos de esta matriz son: **Paso 1:** escoger las normas para considerar en el mercado cada línea de producto o unidades de negocio, apreciar el atractivo de la industria a cada línea de producto o unidad de negocio en la escala de 1(muy poco atractiva) hasta 5(atractiva). **Paso 2:** escoger los factores claves de éxito para cada línea o unidad de negocio, califica las fortalezas y debilidades o posición competitiva del producto o unidad de negocio en la escala de 1(muy débil) hasta 5(fuerte). **Paso 3:** anotar la postura actual del producto o línea de negocio en la matriz. **Paso 4:** anotar el futuro portafolio de la empresa, para aceptar

las estrategias corporativas y de negocio para permanecer sin cambio. El formato de esta matriz se muestra (véase en la figura 13 de anexo) (WHEELEN, y otros, 2013).

- **Matriz de la gran estrategia (MGE):** se considera como la herramienta la cual manifiesta las estrategias alternativas. Esta matriz cuenta con 4 cuadrantes dentro de los cuales se encuentran 2 dimensiones de valoración que son: la posición competitiva y el crecimiento del mercado o industria en esta matriz se dice que las empresas cuyas ventas sean altas al 5% anual se consideran de rápido crecimiento. Los cuadrantes son: **cuadrante I:** la empresa cuenta con una postura competitiva fuerte en el mercado y su crecimiento es rápido. **Cuadrante II:** la empresa se encuentra en una postura competitiva débil en el mercado y su crecimiento es rápido. **Cuadrante III:** la empresa se encuentra en una postura competitiva débil en el mercado pero su crecimiento es lento. **Cuadrante IV:** la empresa se encuentra en una postura competitiva fuerte en el mercado pero su crecimiento es débil. el formato de esta matriz se muestra (Véase en la figura 14 del anexo) (DAVID, 2013).
- **Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE):** es la matriz que acepta a calcular cuantitativamente las estrategias tienen como bases las limitaciones y capacidades organizacionales que tiene la empresa, es la herramienta sencilla y practica las cuales está compuesta por las matrices antes mencionadas anteriormente cuenta con 3 columnas las cuales se dividen en: columna izquierda, fila superior y columna de calificaciones. Los pasos de esta matriz son: **Paso 1:** se tiene que realizar un grupo de trabajo que conozca la empresa y sus competidores. **Paso 2:** realizar la lista del as fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas claves para colocar en la columna izquierda. **Paso 3:** fijar las calificaciones a cada uno de los factores internos y externos claves de las matrices antes mencionadas. **Paso 4:** examinar las matrices antes mencionadas para identificar las estrategias para reconocerlas en la fila superior. **Paso 5:** colocar puntajes de atracción los cuales van hacer dados por valores numéricos que se utilizan en la columna de calificación así como: 1=estrategia no aceptable, 2=estrategia posiblemente aceptable, 3=estrategia probablemente aceptable y

4=estrategia muy aceptable. **Paso 6:** valorar os puntajes totales de atracción multiplicando las calificaciones por los puntajes de atracción que se han colocado anteriormente en las matrices. **Paso 7:** hacer la sumatoria de los puntajes de atracción total. **Paso 8:** informar acerca del adelanto de la formulación. El formato de esta matriz se muestra (Véase en la figura 15 de anexo) (PRIETO, 2011).

Por otro lado también se hablara de lo que **Técnicas de grupo nominal** se puede decir que tienen como finalidad lograr que un determinado grupo de personas aporten ideas sobre un tema esto se da para que ningún miembro del grupo se imponga a lo que dice otro miembro. El método de aplicación de la técnica se desarrolló siguiendo los siguientes pasos: **Paso1:** el facilitador utiliza una interrogante en un determinado grupo el cual puede contestar de manera escrita la cual fue representada en una hoja sus posibles respuestas. **Paso 2:** el facilitador recoge las posibles respuestas y las pone en un papel mientras se van leyendo una por una. **Paso3:** se aclaran cada una de las ideas que han sido dadas por los miembros del grupo. **Paso 4:** se jerarquizan las ideas esto se realizara por medio de una votación dentro de la cual se asignan puntos a cada una de las ideas. **Paso 5:** se suman el total de votos mientras se da un examen de votación también se debaten los resultados de las ideas. **Paso 6:** se da la votación la cual es de forma definitiva una vez que se hayan debatido las ideas de cada uno de los integrantes del grupo y asimismo se va realizando para cada una de las preguntas las cuales han sido planteadas por cada uno de los integrantes del grupo (LLEDO, 2013). De otro lado se califica como un conjunto de características que se sitúa en una misma categoría un grupo de personas, su propósito primordial de esta técnica de grupo nominal es el procedimiento de los desarrollos de las reuniones de trabajo las cuales se desarrollan dentro de una empresa los cuales tienen conocimiento de las estrategias de las empresas asimismo se pueden considerar otros temas como la productividad, eficiencia y eficacia también se dice que es un tipo de interacción de un individuo hacia un grupo de trabajo o también se puede desarrollar de un grupo de trabajo hacia un individuo. (OLAZ, 2010)

Por otro lado el estudio necesita conceptualizar la segunda variable referida a lo que se refiere con **Competitividad** espacio que toda empresa tiene para vender

sus bienes y/o productos que ofrece a sus clientes para mantenerse y para poder aumentar la colaboración con el mercado sin necesidad de brindar sus utilidades, para que la empresa sea más competitiva en el mercado o sector donde se encuentre tiene que mantenerse abierta y razonablemente competitiva (LAOS, 2000). De otro lado lo definen como la capacidad que permite a la empresa aumentar la rentabilidad, dentro de un mercado donde estas compitan. La competitividad permite alcanzar a la empresa un enfoque macroeconómico asimismo se encarga de plantear en nivel de tipo de cambio de las empresas (MAS, y otros, 2007)

Del mismo modo se conceptualizara el contexto de **Competitividad empresarial** se considera como aquella que permite diseñar, producir, desarrollar y colocar los productos de la empresa en el mercado así mismo permite conocer la capacidad para responder a los mercados internacionales, la competitividad empresarial permite también sostener, evaluar y consolidar las necesidades de los mercados. Los elementos de la competitividad empresarial son: a) buena administración de los flujos de producción y de inventarios de materia prima, b) integración exitosa de la planificación en el mercado, los I+D, diseño, ingeniería y manufactura, c) capacidad para combinar el I+D interno con el I+D que realizan las universidades, empresas y centros de estudio, d) incorporar cambios de la demanda y evaluación de los mercados, e) tener la capacidad para poder establecer relaciones exitosas son las diferentes empresas dentro de una determinada cadena de valor (CABRERA, y otros, 2011).

1.4. Formulación del problema.

¿Qué efecto genera el diseño del plan estratégico en el nivel competitivo de la empresa Factoría Santillán S.R.L en el año 2018?

1.5. Justificación del estudio.

La investigación se justifica **teóricamente** porque permite utilizar los conocimientos teóricos y los procedimientos del proceso del planeamiento estratégico en un contenido específico como lo son las PYMES metalmecánicas en donde se coinciden diversos aspectos propios del sector metalmecánico los cuales deben considerarse en el desarrollo del mismo; también se justifica de una manera

práctica ya que al efectuar el plan estratégico este permitirá que la empresa en estudio realice una gestión más eficaz, mejorará la relación de las actividades, permitirá pensar en un futuro no muy lejano las nuevas oportunidades y amenazas, asimismo asignar políticas específicas y evaluando el impacto de las decisiones estratégicas las cuales se toman hoy lo cual resultara con el crecimiento del nivel competitivo. Por otro lado se justifica la investigación **metodológicamente** porque propone los diversos instrumentos los cuales son necesarios para calcular las variables en estudio las cuales son planeamiento estratégico y competitividad las cuales pueden servir como guía a futuros trabajos de investigación y por último se justifica **económicamente** ya que los resultados conseguidos en esta investigación conseguirán incrementar el nivel competitivo de la empresa y es por lo consiguiente que se incrementara la rentabilidad de la empresa en estudio.

1.6. Hipótesis:

El plan estratégico mejora el nivel competitivo de la empresa Factoría Santillán S.R.L en el periodo 2017-2018

1.7. Objetivos:

Objetivo general:

Diseñar un plan estratégico para mejorar el nivel competitivo de la empresa Factoría Santillán S.R.L en el periodo 2017-2018.

Objetivos específicos:

- Determinar la competitividad actual de la empresa Factoría Santillán S.R.L.
- Determinar el direccionamiento estratégico de la empresa Factoría Santillán S.R.L.
- Realizar el diagnóstico del ambiente interno y externo de la empresa Factoría Santillán S.R.L.
- Formular estrategias y planes de acción con sus respectivos indicadores de control en la empresa Factoría Santillán S.R.L.
- Estimar el efecto de cada plan de acción sobre la competitividad en la empresa Factoría Santillán S.R.L

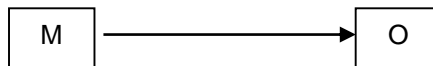
II. MARCO METODOLÓGICO

2.1.- Tipo de estudio:

La investigación es de tipo aplicada porque se pone en práctica los conocimientos del planeamiento estratégico esto se da con la finalidad de perfeccionar la realidad problemática de la empresa en investigación. A su vez es un estudio transversal ya que la información que se brinda en el estudio es captada en una sola oportunidad.

2.2.- Diseño de la investigación:

El diseño de este trabajo de investigación es de tipo descriptiva simple puesto que pretende de una manera u otra examinar los factores internos y externos que la empresa en estudio posee esto se da para desarrollar las diversas matrices del plan estratégico de la empresa Factoría Santillán S.R.L para asimismo sugerir estrategias y planes de acción para el periodo 2017-2018 esto se da para que sobrelleven a mejorar el nivel competitivo de la empresa en estudio.



Donde:

“M”: Representa la muestra que se utilizara para realizar el estudio

“O”: Representa las observaciones para resolver las diversas matrices de las variables en estudio como lo son: planeamiento estratégico y competitividad.

2.3.- Variables

2.3.1.- Variable independiente:

Es de tipo cuál cuantitativa, Plan estratégico permite la construcción de una determinada herramienta la cual facilitara a la alta dirección de la empresa las recolección de las diversas decisiones estratégicas que se han adoptado para tener a cambio la creación de una nueva empresa más competitiva la cual va a ocupar el rol de satisfacer con todas las necesidades de sus clientes para que la empresa siga siendo más competitiva con el resto de empresa. Este plan estratégico se va a lograr o va hacer medido a través de las diferentes matrices como: la matriz de evaluación de factores internos(MEFI), matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la matriz de perfil competitivo (MPC) , la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), matriz Boston Consulting Group (BCG), la matriz interna y externa (IE), la matriz de la gran estrategia (MGE) y la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE), entre otras matrices.

2.3.2.- Variable dependiente:

Esta variable es de tipo cualitativa, Competitividad. espacio que toda empresa tiene para vender sus bienes y/o productos que ofrece a sus clientes para mantenerse y para poder aumentar la colaboración con el mercado sin necesidad de brindar sus utilidades, para que la empresa sea más competitiva en el mercado o sector donde se encuentre tiene que mantenerse abierta y razonablemente competitiva. Medido a través del Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

2.3.3.- Operacionalización de variables

Tabla 1: Operacionalización de variable

Variables	Definición conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Escala de Medición
Plan Estratégico	permite la construcción de una determinada herramienta la cual facilitara a la alta dirección de la empresa las recolección de las diversas decisiones estratégicas que se han adoptado para tener a cambio la creación de una nueva empresa más competitiva la cual va a ocupar el rol de satisfacer con todas las necesidades de sus clientes para que la empresa siga siendo más competitiva con el resto de empresa			
		Direccionamiento o Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Visión - Misión - Valores - Código de ética 	Nominal
		Análisis PESTEC	<ul style="list-style-type: none"> - Política, gubernamental, y legal (P). - Económica y financiera (E). - Social, cultura, y demográfica (S). - Tecnología (T) - Ecológica y ambiental (E). - Fuerzas Competitivas (C). 	Nominal
		Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	4. Responde muy bien 3. Responde bien 2. Responde promedio 1. Responde mal	Ordinal
		Matriz FODA	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias FO - Estrategias DO - Estrategias FA - Estrategias DA 	Nominal
		Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor 2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor	Ordinal
		Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)	<ul style="list-style-type: none"> - Agresivo - Conservador - Defensivo - Competitivo 	Nominal
		Matriz Interna-Externa (IE)	<ul style="list-style-type: none"> - Cuadrante I, II, IV, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido. - Cuadrante III, V, VII, Retener y Mantener. - Cuadrante VI, VII, IX, Cosechar o enajenar. 	Nominal

		Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	<ul style="list-style-type: none"> - Cuadrante I, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido. - Cuadrante II, Posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido. - Cuadrante II, Posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento. - Cuadrante IV, Posición competitiva Fuerte en un mercado competitivo lento. 	Ordinal
		Matriz de Decisión	<ul style="list-style-type: none"> - M. FODA - M. PEYEA - M. BCG - M. IE - M.GE 	Nominal
		Matriz cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)	4. Muy atractiva 3. Atractiva 2. Algo atractiva 1. Sin atractivo	Ordinal
		Matriz de RUMELT (MR	<ul style="list-style-type: none"> - Consistencia - Consonancia - Ventaja - Factibilidad 	Nominal
Competitividad	espacio que toda empresa tiene para vender sus bienes y/o productos que ofrece a sus clientes para mantenerse y para poder aumentar la colaboración con el mercado sin necesidad de brindar sus utilidades, para que la empresa sea más competitiva en el mercado o sector donde se encuentre tiene que mantenerse abierta y razonablemente competitiva	Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	1. Debilidad Mayor 2. Debilidad Menor 3. Fortaleza Menor 4. Fortalezas Mayor	ordinal

Elaboración propia

2.4.- Población, muestra y muestreo:

Población: La población en esta investigación estuvo conformada por los 14 trabajadores entre socios y operarios de la empresa Factoría Santillán S.R.L y por las diferentes empresas que constituyen la competencia de la empresa.

Muestra: La muestra estuvo conformada por las 3 personas que conforman el comité estratégico de la Factoría Santillán S.R.L (gerente de la empresa, Subgerente de la empresa y el contador de la empresa) mientras que replanteando el nuevo comité estratégico de la empresa Factoría Santillán S.R.L (subgerente de la empresa, Jefe de Producción de la empresa y el contador de la empresa) el criterio de selección que se empleó en este trabajo es porque son personas eficaces, responsables, puntuales, son personas relacionadas a los temas que se trataron en el trabajo de investigación y porque tienen conocimiento del mercado en el cual la empresa compete, su conocimiento en los diversos temas del cual se desarrolló en el trabajo, por sus capacidades al momento de desempeñarse y por sus conocimientos y habilidades de cada uno de ellos. Para medir la competitividad se eligió de manera conveniente y oportuna de llegada a las 3 empresas que conforman la competencia más cercana de la empresa en estudio para el año 2018 (Factoría Juan Carlos E.I.R.L; Factoría H&R S.A.C y Factoría Industrial S.A.C).

2.5.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

- Para determinar la situación actual de la empresa con respecto a la variable competitividad se tuvo que realizar en primer lugar una encuesta al comité estratégico de la empresa Factoría Santillán para así poder diagnosticar los pesos que el comité estratégico le establecerá a cada uno de los factores claves del éxito (C1: Cuestionario para medir la ponderación de la matriz de perfil competitivo de la empresa Factoría Santillán S.R.L, anexo de instrumento). Luego se realizó una nueva encuesta al comité estratégico de la empresa Factoría Santillán S.R.L. la cual representa a la empresa en estudio y a un representante de las empresas las cuales conforman su competencia (C2: Cuestionario para determinar la puntuación de la matriz de perfil competitivo de la empresa Factoría Santillán S.R.L, anexo de instrumento) y en último lugar se comenzó a utilizar la matriz del perfil

competitivo para poder determinar en qué lugar se encuentra la empresa en estudio con respecto a competitividad.

- Para determinar el direccionamiento estratégico de la Factoría Santillán S.R.L se realizó primero el resumen de las características de la misión y visión las cuales se hablan en el marco teórico: luego se aplicó la encuesta a los miembros del comité estratégico para crear la propuesta de la misión y visión para la empresa en estudio se aplicó también una encuesta para dar una propuesta de los posibles valores que puedan optar la empresa (Cuestionario 2 preguntas acerca de la misión, visión y valores de la empresa anexo 3 y 4 de instrumentos) y en último lugar se elaboró la transcripción final de la nueva Misión, Visión y valores.
- Para realizar el diagnóstico del ambiente interno y del ambiente externo de la empresa Factoría Santillán S.R.L. se inició en primer lugar con una encuesta para determinar las Fortalezas y Debilidades de la empresa mediante una encuesta (C5: Cuestionario para determinar las Fortalezas y Debilidades de la empresa Factoría Santillán S.R.L, anexo de instrumento), asimismo se realizó una nueva encuesta para poder determinar las oportunidades y amenazas de la empresa Factoría Santillán S.R.L (C6: Cuestionario para determinar las Oportunidades y Amenazas de la empresa Factoría Santillán S.R.L. y como último punto los resultados obtenidos de las fortalezas y debilidades fueron plasmados en la Matriz de evaluación de los factores internos(MEFI) de la empresa, asimismo los resultados obtenidos de las Oportunidades y Amenazas fueron plasmados en la Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) de la empresa Factoría Santillán S.R.L
- Para la formulación de estrategias y planes de acción con sus respectivos indicadores de control se hizo uso del diagnóstico del ambiente interno y externo y su instrumento fue la hoja de cálculo de Excel.
- Para estimar el efecto de cada plan de acción sobre la competitividad de la empresa Factoría Santillán se realizó el análisis de la competitividad comparando la MPC I y la MPC2, asimismo comparando las ventas sin las estrategias empleadas y las ventas con las estrategias empleadas del mismo

modo se realizó con los clientes cantidad de clientes sin estrategias empleadas y cantidad de clientes con las estrategias empleadas

2.6.- Métodos de análisis de datos:

Nivel descriptivo: se tabularan los datos en tablas de frecuencia o de contingencia, pudiendo en algunos casos representarse en gráficos de barras, de tendencia o pastel, además en formatos específicos de las diversas matrices del plan estratégico.

2.7.- Aspectos éticos:

El investigador se compromete a respetar la veracidad de los resultados y la confiabilidad de los datos los cuales van hacer brindados por la empresa Factoría Santillán S.R.L y de la identificación del personal que se involucra en el trabajo de investigación.

III. RESULTADOS

3.1.- ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD ACTUAL DE LA EMPRESA FACTORÍA SANTILLÁN E.I.R.L.

3.1.1.- Generalidades de la empresa Factoría Santillán E.I.R.L.

La empresa Factoría Santillán S.R.L empresa trujillana con más de 20 años de experiencia en la fabricación, reconstrucción y montaje de partes para la industria cementera y estructuras metálicas tiene como R.UC 20477524428 la cual se encuentra ubicada en Mza W lote 5 interior 4A semi rústica El Bosque (al costado del museo de arte moderno Gerardo Chávez) Trujillo. Factoría Santillán S.R.L se especializa en el rubro metalmecánico. Cuenta con 14 trabajadores. Su principales productos son: moldes de ladrillo los cuales son de N° 12,14 y 19 para una empresa en Pacasmayo, moldes de adoquines de N° 4, 6 y 8 a continuación se muestra el porcentaje de los principales de la empresa:

Tabla 2: *Productos Factoría Santillán E.I.R.L, 2018*

PRODUCTO	PORCENTAJE (%)
Moldes de ladrillo	40%
Moldes de adoquines	5%
Repuesto de piezas	25%
Recuperación de piezas	15%

Fuente: *Factoría Santillán E.I.R.L.*

Sus principales clientes de la empresa son la empresa Dino en sus sucursales de Chimbote, Piura y Pacasmayo asimismo tiene un cliente en Tarapoto que es la empresa G&G, además de personas particulares que requieren de su servicio.

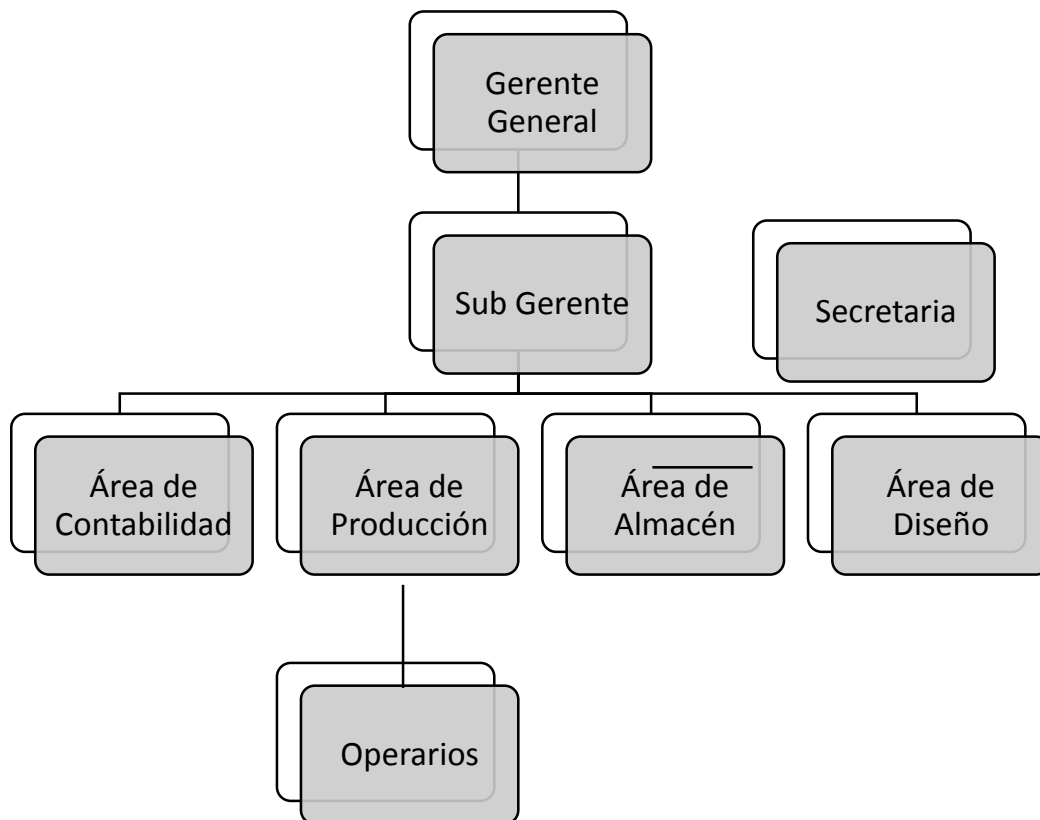


Figura 15: Organigrama Factoría Santillán E.I.R.L, 2018

Fuente: Factoría Santillán E.I.R.L.

Elaboración: Propia.

3.1.2.- Competitividad Actual:

Ventas de la empresa Factoría Santillán E.I.R.L y sus competidores.

Tabla 3: Ventas anuales Factoría Santillán E.I.R.L 2015 y 2016

meses	Años			porcentaje %
	2015	2016	2017	
enero	46,798.00	3,975.00	62,177.74	0.33
febrero	20,900.00	46,574.00	49,705.74	1.38
marzo	34,050.00	826.00	8,658.84	-0.75
abril	9,266.00	53,302.00	36,601.24	2.95
mayo	24,598.00	32,930.00	38,535.24	0.57
junio	33,205.00	55,871.00	38,024.11	0.15
julio	17,490.00	41,026.00	23,759.30	0.36
agosto	49,587.00	42,872.00	23,505.60	-0.53
septiembre	9,735.00	21,344.00	32,981.00	2.39
octubre	3,864.00	30,547.00	87,194.97	21.57
noviembre	24,800.00	18,349.00	60,495.06	1.44
diciembre	73,752.00	24,476.00	39,072.81	-0.47
total	348,045.00	372,092.00	500,711.65	29.38
promedio				2.45

Fuente: La empresa Factoría Santillán E.I.R.L.

Figura 16: ventas Factoría Santillán periodo 2015 - 2016.

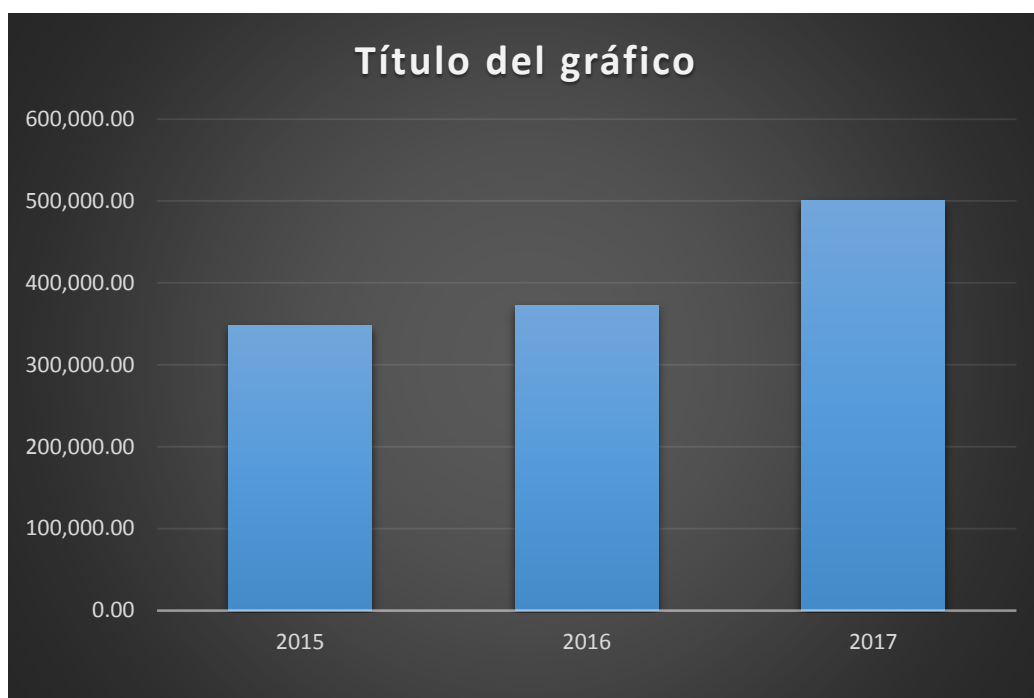


Figura 16: Ventas anuales Factoría Santillán E.I.R.L 2015, 2016 y 2017
Fuente: Registro ventas Factoría Santillán E.I.R.L y tabla...ventas sector
manufacturero.

Interpretación: En la figura 16 se observa que existe un lento crecimiento de ventas ya que en el 2015 tuvo un total de S/. 500,711.00, mientras que en el año 2016 tuvo un total de ventas de S/. 372,092.000 y en el año 2017 tuvo una de caída de ventas del S/. 348,045.00.

Tabla 4: Ventas del sector manufacturero por departamento del Perú (en miles de nuevos soles)

Departamentos	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/
Amazonas	116,522	133,807	119,962	129,673	124,505	130,003	136,715	136,627	131,157
Ancash	1,442,956	1,535,196	1,346,211	1,264,894	1,546,515	1,483,937	1,680,376	1,367,291	1,390,330
Apurímac	74,159	78,620	73,891	83,827	87,946	93,348	97,407	97,232	95,488
Arequipa	3,302,350	3,368,732	3,298,276	3,393,015	3,579,195	3,465,927	3,456,963	3,625,690	3,406,490
Ayacucho	355,516	376,948	377,734	405,734	423,586	431,868	430,673	396,561	387,480
Cajamarca	622,678	640,462	599,528	683,752	718,431	728,105	747,303	738,610	726,858
Cusco	1,284,624	1,256,140	1,189,975	1,289,145	1,315,026	1,222,720	1,267,140	1,118,141	1,081,552
Huancavelica	45,909	48,095	45,164	51,543	54,342	55,988	59,387	58,906	57,337
Huánuco	328,469	344,940	336,455	358,907	375,378	381,416	375,660	348,413	341,420
Ica	2,388,509	2,677,431	2,831,606	2,994,815	3,272,797	3,047,573	3,205,256	3,108,787	3,044,344
Junín	1,937,721	1,881,536	966,248	828,320	864,283	936,572	1,018,478	985,948	929,712
La Libertad	2,484,339	2,645,350	2,569,183	2,835,861	2,967,724	3,187,986	3,377,849	3,312,337	3,203,272
Lambayeque	831,877	915,632	916,879	1,009,476	1,053,660	1,117,629	1,141,557	1,116,768	1,081,304
Lima	29,844,713	32,449,924	30,577,640	34,999,288	38,389,761	39,264,446	41,137,666	41,097,464	40,333,370
Loreto	551,436	624,774	549,185	585,372	603,324	640,031	627,288	624,372	658,743
Madre de Dios	120,977	126,243	111,591	120,576	125,780	130,013	128,294	127,502	122,588
Moquegua	2,816,476	3,712,723	3,427,298	3,416,215	3,346,471	3,143,692	3,802,821	3,675,295	3,845,540
Pasco	85,521	91,762	81,903	92,543	100,234	101,962	103,165	100,839	98,921
Piura	2,195,326	2,314,869	2,181,666	2,275,903	2,693,072	2,794,871	2,867,489	2,885,701	2,887,003
Puno	603,040	637,196	609,887	694,697	726,548	752,666	795,512	767,735	727,354
San Martín	376,311	413,607	410,394	449,688	467,694	494,647	508,697	538,014	536,597
Tacna	214,583	232,395	205,045	247,239	277,192	271,134	290,402	288,400	282,498
Tumbes	178,258	164,401	182,063	170,459	165,503	202,466	224,632	246,480	241,008
Ucayali	604,453	632,867	592,195	643,068	663,623	678,811	674,204	668,880	655,495
Total	52,806,723	57,303,650	53,599,979	59,024,010	63,942,590	64,757,811	68,154,934	67,431,993	66,265,861

Fuente: INEI (Instituto Nacional de Estadísticas e Informática)

3.1.3.- Análisis competitivo según empresas del sector metalmecánico

Para poder determinar el nivel competitivo de la empresa Factoría Santillán S.R.L considero a 3 principales competidores. Para ello se aplicó una encuesta al comité estratégico de la empresa en estudio y a 3 expertos (Silvana Stipichi; Kevin Orbegoso y Rosendo Rodríguez) (C2: Cuestionario para determinar el puntaje de los factores claves de éxito para la matriz de perfil competitivo (MPC), anexo de instrumento, esto se realizó con el objetivo de obtener los datos necesarios para compararlo y para así determinar en qué nivel se encuentra la empresa con respecto a competitividad.

3.1.3.1.- Matriz del perfil competitivo:

Para poder elaborar la Matriz del perfil competitivo (Tabla 8: Matriz del perfil competitivo MPC, Factoría Santillán S.R.L. 2018) se calculó los diferentes datos: a) factores claves del éxito, b) peso de cada factor, c) valor de cada factor y d) ponderación.

Factores claves del éxito:

Se extrajeron del libro del proceso estratégico un enfoque de gerencia. Cada fuerza, consta de factores claves, donde se permitió medir de forma directa del nivel competitivo de cada empresa encuestada, siendo un total de 12 factores empleados en la matriz MPC.

El peso de cada factor se diagnosticó aplicando una encuesta al comité estratégico para determinar el peso de cada uno de los factores claves de éxito (C1: cuestionario para determinar el peso de los factores claves de éxito) donde los datos que fueron obtenidos se tabularon en una tabla (Tabla 5: puntaje de cada uno de los integrantes del comité estratégico de la empresa Factoría Santillán S.R.L de anexo de tablas)

El valor de cada factor, se determinó aplicando una encuesta al comité estratégico (D2: cuestionario para diagnosticar el puntaje de los factores claves del éxito para la matriz del perfil competitivo MPC, anexo en instrumentos). Los resultados que se obtuvieron fueron tabulados en una tabla donde cada factor tiene una puntuación determinada y dada por cada integrante de la alta gerencia de cada empresa (Tabla 6: puntuación del valor para matriz del perfil competitivo MPC, Paredes S.A.C, 2017, anexo de tablas). Dichos datos determinados en esa

tabla fueron promediados y convertidos en un valor representativo de cada empresa (Tabla 7: Puntaje de valores de empresas competidoras para matriz del perfil competitivo MPC, Paredes S.A.C, 2017, anexo de tablas), siendo aquellos puntajes finales de los valores usados en la matriz del perfil competitivo.

La ponderación de cada uno de los factores claves de éxito fueron determinados aplicando la multiplicación del peso por el valor de cada uno de los factores claves de éxito y por último se inició a desarrollar la sumatoria total de los ponderados totales de la empresa en estudio y de la competencia de esta para saber en qué porcentaje se encuentra cada una de las empresa con respecto a competitividad.

Tabla 5: Puntaje del peso y Valor para la Matriz del Perfil Competitivo, Factoría Santillán S.R.L, 2018

pesos y valores para Matriz del Perfil Competitivo										
Factores claves del éxito	Pesos		Valores							
	Porcentaje (%)	decimales	Factoría Santillán S.R.L		Factoría Juan Carlos E.I.R.L		Factoría H&R S.A.C		Factoría Industrial S.A.C	
			puntaje total	puntaje promedio	puntaje total	puntaje promedio	puntaje total	puntaje promedio	puntaje total	puntaje promedio
1.- Participación en el mercado	13%	0.13	6	2	5	2	6	2	10	3
2.- Competitividad de precios	10%	0.1	9	3	9	3	9	3	11	4
3.- Lealtad del consumidor	9%	0.09	7	2	9	3	10	3	12	4
4.- Calidad de productos	23%	0.23	12	4	12	4	12	4	12	4
5.- Tecnología	5%	0.05	10	3	9	3	9	3	12	4
6.- Personal calificado	8%	0.08	12	4	12	4	12	4	12	4
7.- Publicidad	1%	0.01	3	1	8	3	6	2	9	3
8.- Ubicación de la empresa	3%	0.03	8	3	7	2	9	3	10	3
9.- Servicio post venta	5%	0.05	3	1	7	2	7	2	11	4
10.- Posición financiera	6%	0.06	11	4	9	3	10	3	10	3
11.- Diversidad de productos	7%	0.07	3	1	9	3	9	3	11	4
12.- Capital de trabajo	9%	0.09	9	3	8	3	9	3	11	4

Fuente: tabla 49: Ponderación de cada uno de los miembros del comité estratégico para la matriz MPC, factoría Santillán S.R.L, 2018, Tabla 50 resultados de puntuación del valor para la MPC Factoría Santillán S.R.L, 2018

Tabla 6: Matriz del Perfil Competitivo (MPC), Factoría Santillán S.R.L, 2018

Factores claves de éxito	Peso	Factoría Santillán S.R.L		Factoría Juan Carlos E.I.R.L.		Factoría H&R S.A.C		Factoría Industrial S.A.C	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
1.- Participación en el mercado	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	4	0.52
2.- Competitividad de precios	0.10	3	0.30	3	0.3	4	0.4	4	0.4
3.- Lealtad del consumidor	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27
4.- Calidad de productos	0.23	4	0.92	4	0.92	4	0.92	4	0.92
5.- Tecnología	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
6.- Personal calificado	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
7.- Publicidad	0.01	1	0.01	1	0.01	3	0.03	4	0.04
8.- Ubicación de la empresa	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	4	0.12
9.- Servicio post venta	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2
10.- Posición financiera	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24
11.- Diversidad de productos	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21
12.- Capital de trabajo	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36
TOTAL	1		2.9		3.07		3.3		3.75

Fuente: Tabla 5 Puntaje del peso y valor para la matriz del perfil competitivo (mpc), Factoría Santillán S.R.L, 2018

Fuente: Empresa Factoría Santillán S.R.L.

Interpretación: como se puede apreciar en el cuadro 4 acerca de la competitividad de la empresa en estudio se observa que la empresa Factoría Santillán S.R.L se encuentra por debajo de todas las empresas de su competencia teniendo factoría Santillán un 2.9%, Factoría Juan Carlos E.I.R.L un 3.07%, Factoría H&R S.A.C un 3.3% y por ultimo Factoría Industrial S.A.C un 3.75%.

3.2.- Direccionamiento estratégico de la empresa Factoría Santillán S.R.L.

3.3.1.- Visión:

“Convertirnos en el mejor aliado de las empresas que soliciten de nuestros servicios”

Según el autor D’Alessio en su libro “El proceso estratégico un enfoque de gerencia” dice que para elaborar la visión de una empresa debe de tener las siguientes características que a continuación se verá si cumple o no cumple la empresa Factoría Santillán S.R.L

Tabla 7: Características de Visión, Factoría Santillán S.R.L, 2018

visión	CARACTERISTICAS	OBSERVACIONES
	1.- simple, clara y comprensible	si es simple y puede ser comprendida por los trabajadores de la empresa
	2.- ambiciosa, convincente y realista	si es ambiciosa, no es convincente y es realista
	3.- definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios	no tiene definido un horizonte de tiempo en la visión estable actualmente por la empresa
	4.- proyectada a un alcance geográfico	la visión actual de la empresa Factoría Santillán no tiene un alcance geográfico proyectado
	5.- conocida por todos	se puede decir que la visión actual de la empresa es conocida por un 77% de los trabajadores mientras que el 23% de ellos no lo conocen
	6.- expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia	la actual visión de la empresa no crea un sentido de urgencia
	7.- una idea clara desarrollada de adonde desea ir la empresa	no tiene una idea clara hacia a donde desea ir la empresa
	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	43%

Fuente: (D' ALESSIO, 2008) *“El proceso estratégico un enfoque de gerencia”*

Interpretación: como se aprecia en la tabla N°7 se aprecia que la visión actual de la empresa si cumple con un 43% de lo que se refiere a las características de una visión mientras que 57% no cumple es por esto que se propone la elaboración de una nueva visión.

Elaboración de nueva visión: para determinar de la visión de la empresa realizó una entrevista a los miembros del comité estratégico (véase en el anexo N° 2 de instrumento)

Tabla 8: Resumen del análisis de la Visión, Factoría Santillán S.R.L, 2018

INTERROGANTES DE LA VISIÓN	COMPENDIO RESPUESTAS COMITÉ ESTRATÉGICO
1.- ¿Qué tipo de empresa deseamos ser? ¿Cómo queremos ser percibidos?	Una empresa líder en la industria metalmecánica en la región La Libertad siendo percibidos por la orientada satisfacción de nuestros clientes y en el desarrollo de nuestros servicios; asimismo siendo percibidos como una empresa de calidad y considerada como una empresa pujante y en constante crecimiento con la sociedad.
2.- ¿Cuál debe ser nuestro aporte para la colectividad en materia de responsabilidad social?	Tener un buen trato con los clientes; minimizando el impacto ambiental; cumpliendo con los estándares y parámetros de nuestros clientes ha los cuales se les ofrece nuestros servicios.

Fuente: Evidencia de la propuestas del comité estratégico Factoría Santillán S.R.L, 2017.

Propuesta de la nueva visión: “Ser en el 2021 una empresa líder en la industria metalmecánica en el sector industrial de la región La Libertad orientada en el desarrollo de nuestros servicios, en la satisfacción de nuestros clientes y en el cumplimiento de los diversos estándares, parámetros y expectativas de nuestros clientes”.

Tabla 9: Características de la Visión, Factoría Santillán S.R.L, 2018

	CARACTERISTICAS	OBSERVACIONES
visión	1.- simple, clara y comprensible	si es simple, si es clara y puede ser comprendida por los trabajadores de la empresa
	2.- ambiciosa, convincente y realista	si es ambiciosa, si es convincente y es realista
	3.- definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios	Si tiene definido un horizonte de tiempo en la visión propuesta.
	4.- proyectada a un alcance geográfico	la visión propuesta si tiene un alcance geográfico proyectado
	5.- conocida por todos	Si va a lograr ser conocida por todos los trabajadores de la empresa
	6.- expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia	la visión propuesta si crea un sentido de urgencia
	7.- una idea clara desarrollada de adonde desea ir la empresa	La visión propuesta si tiene una idea clara hacia a donde desea ir la empresa
	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	100%

3.2.2.- Misión actual:

“Ofrecerles el mejor servicio en la fabricación y reparación de estructuras y piezas metalmecánicas, mediante el trabajo de un equipo de profesionales competentes con experiencia y garantizándoles cumplir con todas sus expectativas en los plazos y especificaciones de calidad”

Según el autor D’Alessio en su libro “El proceso estratégico un enfoque de gerencia” nos dice que para elaborar la Misión de una empresa debe de tener las siguientes características que a continuación se verá si cumple o no cumple la empresa Factoría Santillán S.R.L

Tabla 10: Características de la Misión, Factoría Santillán S.R.L, 2018

Misión	CARACTERÍSTICAS	OBSERVACIONES
	1.- definir lo que es la organización	en la misión que actualmente tiene la empresa SI define lo que es la empresa
	2.- Definir como aspira servir a la comunidad vinculada	no define como aspira a servir a la comunidad
	3.- ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo	si es lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo
	4.- diferenciar a la organización de todas las demás	no diferencia porque todas trabajan con personal calificado y garantiza su calidad
	5.- ser expresada con claridad para ser entendida por todos	no es expresada con claridad pero si es entendida por todos los trabajadores de la empresa
	6.- genera credibilidad de la organización en aquellos que la lean	si crea credibilidad en lo que la leen
	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	50%

Fuente: (D' ALESSIO, 2008) *“El proceso estratégico un enfoque de gerencia”*

Interpretación: como se aprecia en la tabla N°10 que corresponde a las características de una Misión se dice que la Misión actual de la empresa si cumple con un 50% de lo que se refiere a las características de una misión es por esto que se propone la elaboración de una nueva misión.

Elaboración de la nueva misión: para determinar la propuesta de la misión de la empresa se realizó una encuesta a los representantes del comité estratégico de la empresa (véase en anexo 2 instrumento)

Tabla 11: Resumen del análisis de la Misión, Factoría Santillán S.R.L, 2018

PREGUNTAS MISIÓN	COMPENDIO RESPUESTAS COMITÉ ESTRATÉGICO
¿Quiénes Somos?	Somos una empresa dedicada a la elaboración de moldes de ladrillo, adoquines, estructuras y piezas metalmecánicas.
¿Cuáles son los productos o servicios que la empresa ofrece?	Moldes de ladrillo, de adoquines, estructuras y piezas metalmecánicas
¿Dónde compete geográficamente la empresa?	En el mercado metalmecánico de la región La Libertad y a nivel nacional
¿Se encuentra la empresa en una situación de supervivencia, crecimiento o rentabilidad?	La empresa actualmente se encuentra en constante crecimiento.

Fuente: Evidencias de las propuestas del comité estratégica de la empresa Factoría Santillán S.R.L.

Propuesta de la nueva Misión: *“Somos una empresa Trujillana en crecimiento dedicada a la fabricación de estructuras metalmecánicas de alta calidad teniendo como objetivo principal satisfacer las necesidades de nuestros clientes a nivel regional los cuales son desarrollado por técnicos profesionales con alta experiencia y responsabilidad”*

Tabla 12: Características de la propuesta de la Misión, Factoría Santillán S.R.L, 2018

Misión	CARACTERÍSTICAS	OBSERVACIONES
	1.- definir lo que es la organización	En la misión propuesta SI define lo que es la empresa
	2.- Definir como aspira servir a la comunidad vinculada	si define como aspira a servir a la comunidad
	3.- ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo	si es lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo
	4.- diferenciar a la organización de todas las demás	Si la diferencia
	5.- ser expresada con claridad para ser entendida por todos	Si es expresada con claridad y es entendida por todos los trabajadores de la empresa
	6.- genera credibilidad de la organización en aquellos que la lean	si crea credibilidad en lo que la leen
	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	100%

Fuente: (D' ALESSIO, 2008) "El proceso estratégico un enfoque de gerencia"

Valores de la empresa Factoría Santillán S.R.L.

Los valores actuales de la empresa en estudio son: Liderazgo, Colaboración, Integridad, Respeto, Pasión y Calidad. Asimismo se propuso una lista de futuros valores que puedan tener la empresa a consideración de los que ya tiene.

Tabla 13: Valores propuestos para la empresa Factoría Santillán S.R.L, 2018

VALORES	COMITÉ ESTRATEGICO			PROMEDIO
	COMITÉ 1	COMITÉ 2	COMITÉ 3	
Honestidad	3	3	3	9
Servicio	3	3	4	10
Trabajo en equipo	4	4	3	11
Comunicación	3	3	3	9
Confianza	4	4	4	12
Puntualidad	3	3	3	9
Seriedad	3	3	3	9
Lealtad	2	2	3	7
Cooperación	4	4	4	12
Competitividad	3	3	4	10
Responsabilidad	3	3	3	9
Disciplina	3	3	3	9
Eficacia	3	3	3	9
Excelencia	3	3	3	9
Trato al cliente	4	4	4	12
Eficiencia	3	3	3	9
Productividad	3	3	3	9

Fuente: encuesta de valores del comité estratégico de la empresa Factoría Santillán S.R.L

Interpretación: Como se observa en la tabla 11 valores propuestos para la empresa Factoría Santillán S.R.L. se observa que los que han tenido mayor puntuación son los valores: Servicio; Trabajo en equipo; Confianza; Cooperación; Competitividad y Trato al cliente. En otras palabras se puede decir que actualmente la empresa va a contar con 12 valores que los consideran importantes en la organización.

3.3.- Diagnóstico del ambiente interno y externo de la empresa Factoría Santillán S.R.L.

En la evaluación externa e interna, se ejecutó la elección de los factores claves de éxito los cuales se utilizaron en todo momento en la elaboración del plan estratégico. Según el libro de D'alessio "el proceso estratégico un enfoque de gerencia" existen elementos que influyen en la organización; por ende se empleó una encuesta a los 3 miembros del comité estratégico de la empresa Factoría Santillán S.R.L, (C,5: Cuestionario para determinar las Fortalezas y debilidades de la empresa Factoría Santillán S.R.L) Y (C6: Cuestionario para determinar las oportunidades y amenazas de la empresa Factoría Santillán S.R.L), los resultados conseguidos en las encuestas fueron representados en las (Tablas 14 y 17). Posteriormente se realizaron diagramas de Pareto donde se puede observar la frecuencia de los factores tanto internos como externos así como se muestra en las (Tablas 15, 16,17,18) de los cuales los seleccionados fueron aplicados en las Matrices de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) y Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).

Como se observan los resultados obtenidos en la tabla 15, se observa 11 Fortalezas de las cuales la que obtuvo mayor puntuación fue la fortaleza de Experiencia técnica del personal y la de menor puntuación fue Imagen institucional, asimismo se puede observar que la debilidad de mayor puntuación fue Publicidad en internet mientras que la que tuvo menor puntuación fue la Medición constante de la cultura organizacional.

En las tablas 18 se observa que se eligieron 10 oportunidades de las cuales la que tuvo mayor puntuación fue Crecimiento económico de la industria metalmecánica, mientras que la de menor puntuación fue Máquinas y equipos de última generación. En la tabla 19 se observa que se obtuvieron 6 amenazas de las cuales la que tuvo mayor puntuación fue Precios bajos en los productos de la competencia y la de menor puntuación fue Experiencia de los competidores en el mercado.

3.3.1.- Lista de fortalezas y debilidades de la empresa Factoría Santillán S.R.L

Para determinar la evaluación interna, se consideró trabajar con el análisis AMOFHIT (Tabla 14: Lista de Fortalezas y Debilidades) en donde se trabajó gracias a la ayuda del libro “El proceso estratégico un enfoque de gerencia” para luego los resultados seleccionados de la tabla 14 fueran tabulados en la (tabla 15: Lista de Fortalezas) y la (Tabla 16: Lista de Debilidades)

Tabla 14: Lista de Fortalezas y debilidades de la empresa Factoría Santillán S.R.L, 2018

aspectos	comité estratégico						TOTAL	
	comité 1		comité 2		comité 3			
	F	D	F	D	F	D	Fortalezas	Debilidades
administración / gerencia								
1) planificación estratégica		3		3		5		11
2) desempeño del personal directivo	4		3		3		10	
4) estructura organizacional	3		3		2		8	
5) imagen institucional	2		4			1	6	
marketing / ventas								
6) participación en el mercado		7		3		2	3	9
7) precios competitivos		1		3	2		2	4
8) calidad de los productos ofrecidos	6		6		6		18	
9) publicidad en internet		10		10		10		30
10) servicio post venta		10		5		10		25
11) cartera de clientes		6		5		4		15
operación / producción								
12) control en los procesos productivos	4		5		5		14	
13) políticas y procedimientos de control de calidad	5			2		2	5	4
14) tecnología de punta	3		3		5		11	
15) ergonomía	2		3	3		2	2	5
16) innovación	2		5		2		9	
finanzas / contabilidad								

17) capital de trabajo		2		4		4	11		
18) liquidez		8		7		8		23	
19) presupuesto		2	4			2	4	4	
Recursos humanos (R.R.H.H)									
21) medición constante de la cultura organizacional		5	4			4	4	9	
22) experiencia técnica del personal	8		8		8		24		
23) capacitación constante al personal		4		6		5		15	
24) se cuenta con políticas de seguridad y salud en el trabajo		1		6		3		10	
25) se fomenta el trabajo en equipo y comunicación entre compañeros	4		6		3		13		
26) ambiente de trabajo	3		4		4				
27) se les brinda líneas de carreras a los trabajadores		2		2		2		6	
28) se mide el índice de desempeño del personal		2		2		3		7	
información / comunicación									
30) capacidad del personal para utilizar información	2			1	4		6		
31) sistema de comunicación interna y externa		2	4			1	4	3	
tecnología e investigación y desarrollo									
32) capacidad de investigación y desarrollo	2		3		4		9		
33) la tecnología productiva contribuye a la productividad de la empresa		1		1	5		5	2	
TOTAL							157	182	339
PORCENTAJE							46%	54%	

Fuente: encuesta de Fortalezas y Debilidades comité estratégico Factoría Santillán S.R.L

Interpretación: Se observa que en la tabla 13 lista de fortalezas y debilidades de la empresa Factoría Santillán S.R.L, que las fortalezas tienen el 46%, mientras que las debilidades tienen el 54% es decir las debilidades son mayores que las fortalezas.

Tabla 15: lista de Fortalezas seleccionadas empresa Factoría Santillán S.R.L, 2018

aspectos	frecuencia	frecuencia relativa acumulada	80- 20	frecuencia relativa
22) Experiencia técnica del personal	24	14%	80%	14%
8) Calidad de los productos	18	25%	80%	11%
12) Control en los procesos productivos	14	33%	80%	8%
25) Trabajo en equipo y comunicación entre compañeros	13	41%	80%	8%
14) tecnología de punta	11	48%	80%	7%
2) desempeño del personal directivo	10	54%	80%	6%
26) capital de trabajo	11	60%	80%	7%
16) innovación	9	65%	80%	5%
32) capacidad de investigación y desarrollo	9	71%	80%	5%
4) estructura organizacional	8	76%	80%	5%
5) imagen institucional	6	79%	80%	4%
30) capacidad del personal para utilizar información	6	83%	80%	4%
13) políticas y procedimientos de control de calidad	5	86%	80%	3%
33) la tecnología productiva contribuye a la productividad de la empresa	5	89%	80%	3%
19) presupuesto	4	91%	80%	2%
21) medición constante de la cultura organizacional	4	93%	80%	2%
31) sistema de comunicación interna y externa	4	96%	80%	2%
6) participación en el mercado	3	98%	80%	2%
7) precios competitivos	2	99%	80%	1%
15) ergonomía	2	100%	80%	1%
TOTAL	168			

Fuente: Tabla 14 listado de fortalezas y debilidades de la empresa Factoría Santillán S.R.L.

Interpretación: como se aprecia en la tabla 14 las fortalezas con las que se van a trabajar la empresa Factoría Santillán S.R.L son: Experiencia técnica del personal, Calidad de los productos, Control en los procesos productivos, Trabajo en equipo y comunicación entre compañeros, Tecnología de punta, Desempeño del personal directivo, capital de trabajo, Innovación, Capacidad de investigación y desarrollo, Estructura organizacional e Imagen institucional.

Tabla 16: Lista de Debilidades empresa Factoría Santillán S.R.L, 2018

aspectos	frecuencia	frecuencia relativa acumulada	80- 20	frecuencia relativa
8) publicidad en internet	30	16%	80%	16%
9) servicio post venta	25	28%	80%	13%
17) liquidez	23	40%	80%	12%
10) cartera de clientes	15	47%	80%	7%
21) capacitación constante al personal	15	55%	80%	8%
1) planificación estratégica	11	61%	80%	6%
16) capital de trabajo	11	67%	80%	6%
22) políticas de seguridad y salud en el trabajo	10	72%	80%	5%
5) participación en el mercado	9	76%	80%	5%
19) medición constante de la cultura organizacional	9	81%	80%	5%
26) se mide el índice del desempeño del personal	7	85%	80%	4%
25) se les brinda línea de carreras a los trabajadores	6	88%	80%	3%
14) ergonomía	5	90%	80%	3%
6) precios competitivos	4	92%	80%	2%
12) políticas y procedimientos de control de calidad	4	95%	80%	2%
18) presupuesto	4	97%	80%	2%
28) sistema de comunicación interna y externa	3	98%	80%	2%
30) la tecnología productiva contribuye a la productividad de la empresa	2	99%	80%	1%
TOTAL	193			

Fuente: tabla 14 listado de las fortalezas y debilidades de la empresa Factoría Santillán S.R.L.

Interpretación: Como se observa en la tabla 15 las debilidades con la que se van a trabajar en la empresa Factoría Santillán S.R.L son: Publicidad en internet, Servicio post venta, Liquidez, Cartera de cliente, Capacitación constante al personal, Planificación estratégica, ambiente de trabajo, Políticas de seguridad y salud en el trabajo, Participación en el mercado y Medición constante de la cultura organizacional.

3.3.2.- Lista de oportunidades y amenazas de la empresa Factoría Santillán S.R.L.

Para poder determinar la evaluación externa, se ejecutó el análisis PESTE (Tabla 17: lista de oportunidades y amenazas de la empresa Factoría Santillán, 2018) dichos factores seleccionados tanto como oportunidades y amenazas fueron tabuladas en tablas: (Tabla 18: Lista de oportunidades de la empresa Factoría Santillán S.R.L.) y en la (Tabla 19: Lista de amenazas de la empresa Factoría Santillán S.R.L.).

Tabla 17: Lista de Oportunidades y Amenazas, Factoría Santillán S.L.R., 2018

aspectos	comité estratégico						TOTAL	
	comité 1		comité 2		comité 3			
	O	A	O	A	O	A	Oportunidades	Amenazas
político								
1) cambio de gobierno		1		3		2		6
2) leyes y normas legales	1		2			2	3	2
3) sistema tributario	3		3			2	6	2
4) apoyo por parte del gobierno a las PYMES	10		7		9		26	
económico								
5) crecimiento económico de la región La Libertad	8		8		9		25	
6) crecimiento económico de la industria metalmecánica	8		10		9		27	
7) estabilidad económica del país (PBI, tipo de cambio)	8		6		8		22	
8) poder adquisitivo del consumidor	9		4		9		22	
9) acceso a político de créditos bancarios para PYMES	6		6		6		18	
10) precios de materia prima y mano de obra		6		4		7		17
11) inflación		6	5		5		10	6
12) tasa de interés en el sistema financiero formal		4		3		6		13
sociales								

13) cercanía de los clientes a la empresa	5		7		5		17	
14) pérdida de clientes		9		6		8		23
15) poder de negociación con los clientes		3		3		5		11
16) impacto social de los medios de comunicación	3		2		2		7	
tecnológicos								
17) alta inversión para adquirir tecnología	4			3	3		7	3
18) acelerado cambio de la tecnología	4			2		3	4	5
19) productos tecnológicos de alta inversión y creatividad	7		5		5		17	
20) máquinas y equipos con tecnología de última generación	4		4		3		11	
ambientales								
21) protección al medio ambiente	2		2		2		6	
22) nuevas políticas ambientales con mayor exigencia	2		3		2		7	
competitivo								
23) ingreso al sector de nuevos competidores en el rubro		6		6		9		21
24) precios bajos en los productos de la competencia		8		10		8		26
25) competencia informal existente		10		10		5		25
26) experiencia de los competidores en el mercado		5		4		4		13
27) baja probabilidad de producto sustitutos	7		6		4		17	
28) poder de negociación con los proveedores		9		3		4		16
29) cantidad actual de competidores en la región La Libertad		10		9		7		26
TOTAL							252	215
PORCENTAJE							54%	46%

467

Fuente: encuesta de las Oportunidades y Amenazas del comité estratégico de la empresa Factoría Santillán S.R.L.

Interpretación: como se aprecia en la tabla 16 las oportunidades y amenazas de la empresa factoría Santillán S.R.L, las oportunidades tienen un 54%, mientras que las amenazas tienen un 46% esto quiere decir que existen más oportunidades que amenazas

Tabla 18: Lista de Oportunidades seleccionadas factoría Santillán S.R.L, 2018

	frecuencia	frecuencia relativa acumulada	80-20	frecuencia relativa
7) crecimiento económico de la industria metalmecánica	27	11%	80%	11%
5) apoyo por parte del gobierno a las PYMES	26	21%	80%	10%
6) crecimiento económico de la región La Libertad	25	31%	80%	10%
8) estabilidad económica del país (PBI, tipo de cambio)	22	40%	80%	9%
9) poder adquisitivo del consumidor	22	48%	80%	9%
10) acceso a políticas de créditos bancarios para PYMES	18	56%	80%	7%
15) cercanía de los clientes a la empresa	17	62%	80%	7%
21) producto tecnológico de alta innovación y creatividad	17	69%	80%	7%
30) baja probabilidad de productos sustitutos	17	76%	80%	7%
22) máquinas y equipos con tecnología de última generación	11	80%	80%	4%
12) inflación	10	84%	80%	4%
18) impacto social de los medios de comunicación	7	87%	80%	3%
19) alta inversión para adquirir tecnología	7	90%	80%	3%
24) nuevas políticas ambientales con mayor exigencia	7	92%	80%	3%
4) sistema tributario	6	95%	80%	2%
23) protección al medio ambiente	6	97%	80%	2%
20) acelerado cambio a la tecnología	4	99%	80%	2%
3) leyes y normas legales	3	100%	80%	1%
TOTAL	252			

Fuente: tabla 17 listado de las oportunidades y amenazas de la empresa Factoría Santillán S.R.L

Interpretación: se aprecia en la tabla 18 que las oportunidades con las que se van a trabajar son 9 las cuales son: Crecimiento económico de la industria metalmecánica, Apoyo por parte del gobierno a las PYMES, Crecimiento económico de la región La Libertad, Estabilidad económica del país (PBI, tipo de cambio), Poder adquisitivo del consumidor, Acceso a políticas de créditos bancarios para PYMES, Cercanía de los clientes a la empresa, Producto tecnológico de alta innovación y creatividad, Baja probabilidad de productos sustitutos y Máquinas y equipos con tecnología de última generación.

Tabla 19: Lista de Amenazas seleccionadas, Factoría Santillán S.R.L, 2018

aspectos	frecuencia	frecuencia relativa acumulada	80- 20	frecuencia relativa
26) precios bajos en los productos de la competencia	26	15%	80%	15%
32) cantidad actual de competidores en la región la libertad	26	30%	80%	15%
28) competencia informal existente	25	44%	80%	14%
25) ingreso al sector de nuevos competidores en el rubro	21	56%	80%	12%
11) precios altos en la materia prima y mano de obra	17	65%	80%	10%
29) experiencia de los competidores en el mercado	13	73%	80%	7%
13) tasa de interés en el sistema financiero formal	13	80%	80%	7%
17) poder de negociación con los clientes	11	86%	80%	6%
2) cambio de gobierno	6	90%	80%	3%
12) inflación	6	93%	80%	3%
20) acelerado cambio a la tecnología	5	96%	80%	3%
19) alta inversión para adquirir tecnología	3	98%	80%	2%
3) leyes y normas legales	2	99%	80%	1%
4) sistema tributario	2	100%	80%	1%
TOTAL	176			

Fuente: tabla 17 listado de las oportunidades y amenazas de la empresa Factoría Santillán S.R.L

Interpretación: se aprecia en la tabla 18 que las amenazas con las que se van a trabajar son 10 las cuales son: Precios bajos en los productos de la competencia, Cantidad actual de competidores en la región La Libertad, Competencia informal existente, Ingreso al sector de nuevos competidores en el rubro, Precios altos en la materia prima y mano de obra y Experiencia de los competidores en el mercado.

3.3.2.1.- Micro entorno:

3.3.2.1.1.- Rivalidad entre competidores: la empresa metalmecánica Factoría Santillán S.R.L. dedicada al diseño y elaboración de estructuras metalmecánicas hoy en día tiene muchos competidores en el mercado metalmecánico en especial muchos competidores en estructuras metalmecánicas, en donde gran parte de estos competidores tienen bastantes años de experiencia que la empresa tiene y además algunos de estos competidores utiliza sus publicidad para lanzar sus

productos al mercado en la cual les ha hecho ganar muchos reconocimientos se puede decir que existen determinadas empresas competidoras que compiten con sus precios y porque sus productos son de última generación. Asimismo se logra percibir en el mercado la existencia de muchas empresas informales las cuales hacen incrementar más su competencia.

3.3.2.2.- Amenaza de entradas de nuevos competidores: Los altos ingresos y las diferentes oportunidades que se obtienen por la elaboración de piezas y estructuras metalmecánicas es la raíz para que otras empresas metalmecánicas ingresen al mercado pero para ello los nuevos competidores deben de cumplir con los siguientes pasos: a) la elevada inversión que se tienen que desarrollar para entender en el mercado; b) los años de funcionamiento de las empresas en el mercado metalmecánico; c) el personal con elevado experiencia en el rubro entre otras. Los probables competidores para la empresa en estudio podrían ser organizaciones fáciles para poderse convertir en competidores principales de la empresa.

3.3.2.3.- Amenaza de ingreso de productos sustitutos: En la relacionado a la industria metalmecánica de elaboración y diseño de piezas y estructuras metalmecánicas así como la elaboración de moldes de ladrillo y adoquines no posee ninguna amenaza de ingreso de productos sustitutos esto es por ser considerado como un mercado grande especializado en la elaboración y diseño de estructuras metalmecánicas.

3.3.2.4.- Poder de negociación con los proveedores: Los proveedores con lo que la empresa Factoria Santillán S.R.L posee un gran nivel de negociación son:

- Todo Acero: los quienes tienen el alto poder de negociación porque ellos son los que proveen a la empresa con los diferentes tipos de materiales que ellos utilizan para la elaboración de sus estructuras metalmecánicas.
- Province: Ellos son los que tienen un mayor poder de negociación con respecto a pernos y otros elementos mas los cuales los utiliza la empresa para realizar las piezas que la empresas construyen.

Entre los otros principales proveedores de la empresa Factoria Santillán S.R.L tenemos: Acero Border del Perú S.A.C; Indura; Oximan; Soldexo, Metalmark, entre otros.

3.3.2.5.- Poder de negociación con los clientes: Los principales clientes de la empresa Factoria Santillán S.R.L. quienes de acuerdo a su fidelización y la cantidad de productos que le compran ejercen un poder de negociaciación entre los clientes. Los principales clientes de la empresa Factoria Santillán S.R.L. son: a) Quality Control Express S.A.C; Mega Visa S.A.C; San Miguel Industrias P.I.T S.A.C; Consorcio Constructor G&G S.A.C y Distribuidora Norte Pacasmayo S.R.L con sus sucursales (Trujillo, Pura y Tarapoto

3.3.3.- sustento de oportunidades

Tabla 20: Sustento de Oportunidades seleccionadas Factoría Santillán S.R.L, 2018

OPORTUNIDADES	SUSTENTO	APRECIACIÓN
Política de créditos para PYMEs	<p>Según el diario gestión publico en uno de sus enunciados que las micro y pequeñas empresarios cuentan con una facilidad de acceder a fuentes financieras las cuales provienen de entidades bancarias, cajas rurales y cooperativas de ahorro y crédito ya que las entidades bancarias proporcionan una tasa de interés efectiva anual entre 2%-2.5%, mientras que las cooperativas de ahorro y créditos y las cajas rurales tienen una tasa de interés efectiva anual que se especula desde el 8% hasta el 11%.</p> <p>https://gestion.pe/empresas/todo-lo-que-necesita-conocer-sobre-financiamiento-pymes-2079680</p>	<p>A criterio del investigador parece de mucha importancia acceder a políticas de créditos de entidades bancarias, cajas rurales y cooperativas de ahorro y crédito ya que estas te ofrecen unas políticas de créditos de bajo interés porque van desde el 2% al 11% y esto le va a permitir a las pequeñas y micro empresas tener confianza con algunas de estas entidades financieras porque estas les van ayudar a crecer y seguir creciendo.</p>
Crecimiento económico de la industria metalmecánica	<p>Comexperu la inversión minera a impulsado en el desarrollo del sector metalmeccánico cuyas exportaciones han aumentado a un 12% al alcanzar un valor de \$525 millones asimismo nos dice el Comex Perú que el sector metalmeccánico competió con el más alto nivel internacional asimismo se pudo evidenciar que las cifras de exportaciones del sector metalmeccánico crecieron en una tasa anual promedio del 21% en los últimos 6 años.</p> <p>https://peru21.pe/economia/exportaciones-sector-metalmeccanico-aumentaron-12-2012-94546</p>	<p>Es muy importante que el crecimiento de la industria metalmeccánica este creciendo porque de esta manera se puede lograr que más productos de este sector sean exportados a otros diferentes países tanto de américa del sur como lo es Ecuador entre otros y en américa del norte como lo es E.E.U.U para que el sector metalmeccánico siga creciendo y así ayude con el crecimiento económico del Perú.</p>

Crecimiento
económico de la
región La Libertad

Entre el 2002 – 2012 la región de La Libertad se ubicaba entre los 4 regiones más dinámicas del país en donde tenía un crecimiento promedio anual de 7% (véase en la figura 18 del anexo), asimismo tenía un crecimiento de PBI (véase en la figura 19 del anexo), también creció 13 veces en exportaciones, en minería creció 30 veces y su PBI per cápita en esos años creció en un 72% (véase en la figura 20 del anexo).
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/la-libertad/eeer-la-libertad-2013-bazan-2.pdf>

Actualmente la región La Libertad esta en constante crecimiento dado que tanto el sector metalmeccánico está constituyendo a esta región es por eso que la empresa en estudio lo determino como una de sus oportunidades altas ya que si crece el crecimiento económico de la región le conviene porque existe más inversión por parte de las empresas. Asimismo no se tiene que desperdiciar las materias primas que nos ofrece nuestra tierra sino que debemos de saber explotar estas riquezas de materia prima.

Estabilidad
económica del país
(PBI, tipo de
cambio)

Según el Banco Central de Reserva del Perú nos dice que el crecimiento económico mundial desde el año 2016 fue de 3.1% mientras que en el 2019 será de 3.5%, asimismo nos dice que el crecimiento de américa latina es de 3.9%, luego nos dice que el PBI en nuestro país hasta el IV trimestre de este año es de 3.7% y el PBI no primario es de 3.3% (véase en la figura 21 del anexo), asimismo nos dice que el PBI para el 2018 y 2019 va hacer de 4.2% el cual tendrá un alza de 0.5% más que el 2017. También nos habla del crecimiento del PBI total y potencial en el cual el total tiene un alza de 0.2% en el 2019 (véase en la figura 22 del anexo), luego también nos dice que el PBI según los sectores, el sector manufactura tiene un alza de 4.1% en total mientras que el de recursos

El aumento del PBI es crucial para el país y para la región La Libertad ya que si un aumento del PBI refleja una alta economía del país asimismo les favorece a las empresas tanto micro, pequeñas medianas y grandes empresas porque si

primarios tiene un porcentaje de 4.7% y por último el BCRP nos dice que el tipo de cambio en los meses de julio y agosto tubo una apreciación del 0.95% y es por ello que la moneada nacional registra una aparición del 3.5% (véase en la figura 23 del anexo).

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2017.pdf>

el PBI disminuye los clientes de la empresas ya no realizaran muchas compras es por eso que a las empresas les conviene que el PBI aumente y es por eso que la empresa en estudio eligió esta alternativa como una de las principales oportunidades.

Apoyo por parte del gobierno a las PYMES.

según el diario la republica nos dice que según el ex ministro de economía y finanzas Alfredo Thorne afirma que el gobierno busco dinamir las PYMES a través de un programa el cual consiste a través de créditos que serán brindados por el banco de la nación y agro banco asimismo el otro punto informo que potenciara el financiamiento de las PYMES través de las entidades estatales antes mencionadas, también nos dicen que con este apoyo que el gobierno ofrece a las PYMES este les ayudara a seguir creciendo como empresa.

<https://larepublica.pe/economia/966383-el-gobierno-dara-creditos-a-las-pymes-a-traves-del-banco-de-la-nacion>

A criterio del investigador es de mucha ayuda el apoyo del gobierno a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) porque con el apoyo del estado a estas entidades, estas surgirán de a pocos hasta llegar una mediana o gran empresa y así este surgimiento de estas empresas van a generar una buena economía a nuestro país.

Máquinas y equipos de última generación

Según el presidente coordinador de los comité metalmecánico del SIN indico que para mantener los precios bajos y calidades altas el camino optimo a utilizar es la utilización de máquinas y equipos de última generación, alto volúmenes de producción y alta precisión en el producto terminado asimismo se va a tener que estar atento a los

Las empresas del sector metalmecánico intentan ser más competitivas debido a la compra de nuevas máquinas y equipos de última generación por lo consecuente habrá una mayor capacitación para enseñar a cómo utilizar estas máquinas nuevas a los

materiales con el avance tecnológico y la Aparición de nuevas tecnologías como las máquinas y equipos.
<http://www.horizonteminero.com/2015/05/21/las-nuevas-exigencias-de-la-metalmechanica/>

operarios y así realizar un producto de alta calidad la cual cumpla con todos los estándares y ser reconocida la empresa como una de las mejores empresas en su rubro.

Productos tecnológicos alta	y	En la feria de sodimac especialistas realizadas durante el mes de marzo tuvo como principal propósito de encontrar asistentes de una plataforma de innovación a través de un lanzamiento exclusivo de productos innovadores en la cual en esta feria el producto de la empresa INDURA quedo entre los 10 primeros lo cual el producto innovador fue Soldadora Actig 160HF Pro	Los productos y tecnologías de alta inversión y creatividad es de mayor importancia al igual que las máquinas y equipos de última generación ya que son de mayor utilidad además que permiten crear y desarrollar productos propios que la empresas desean tener y asimismo la empresas no gastaría en comparar nuevos productos es por eso que es importante la existencias de tecnologías mucho mas avanzada pero realizada con una alta creatividad para desarrollar sus productos.
Inversión creatividad.	y	http://www.indura.cl/Web/Contenido/New/175	

Poder adquisitivo del consumidor		Según el diario gestión y el boletín empresarial del Perú nos dice que nuestro país y uruguay son los países con mayor aumento de poder adquisitivo esto lo pronostico en una análisis de la publicación digital LATINVEX. Según Mercer dijo que para el presente año tendrá un aumento salarial de 5.7%, mientras que el FMI proyecta una inflación del 2.5% la cual dará un crecimiento neto del 3.2%. Asimismo nos dice que los aumentos del poder adquisitivo en el Perú y uruguay son más del doble de crecimiento estimado para América Latina el cual era del 1.5%.	A criterio del investigador es de mucha ayuda el poder adquisitivo porque así es de mucha ayuda a cualquier entidad porque así venderá sus productos a un precio fijo a sus clientela y así poder satisfacer las expectativas y necesidades de sus clientes y para que sus clientes puedan recomendar a las empresas y estas sean más reconocidas y le gasten más sus productos.
----------------------------------	--	--	--

<https://gestion.pe/economia/peru-lidera-incremento-adquisitivo-america-latina-31537>

Cercanía de los clientes a la empresa.

Según en una página de internet Puromarketing nos dice que en un residente estudio realizado por Forrester Research nos dice que el 15% de las empresas han crecido por medio del retorno de la inversión. Asimismo nos dice que de acuerdo al estudio realizado dice que a mayor cercanía e interacción en los clientes da mejor respuesta en otras palabras esto quiere decir que mejora el engagement lo cual quiere decir que mejorara el vínculo entre la empresa y sus clientes de esta y por lo consiguiente van aumentar las ventas de las empresas.

A criterio del investigador se puede decir que es de mucha importancia la cercanía de los clientes a las empresas lo más importante es que se encuentren cerca para así poder satisfacer sus necesidades y también para que se sientan seguros de la seguridad y garantía de los productos de la empresa.

<https://www.puromarketing.com/13/13769/mayor-cercania-interaccion-clientes-mejor-respuesta-parte-estos.html>.

Fuente: tabla 18 listado de oportunidades de la empresa Factoría Santillán S.R.L, 2017

3.3.2.2.- sustento de las amenazas de la empresa Factoría Santillán S.R.L.

Tabla 21: Sustento de Amenazas seleccionadas Factoría Santillán S.R.L, 2018

AMENAZAS	SUSTENTO	APRECIACIÓN
Precios en materias primas	<p>Según el banco mundial aumentaran los precios de los productos básicos industriales en especial de los de energías y los metales para los años 2017-2018. El Commodity Markets Outlook dice que se estima que los precios de energía como el gas natural y el carbón tengan una subida del 26% para el 2017 y en el 2018 del 8% en otro lugar se aprecia que los precios de los productos no energéticos como la agricultura, los fertilizantes, los metales y los minerales aumenten en el 2017 el cual sería el aumento de estos en los últimos 5 años y los metales subirán a un 16%.</p> <p>http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2017/04/26/industrial-commodity-prices-to-rise-in-2017-world-bank</p>	<p>Se puede decir que si es que los precios de las materias primas importantes para toda una empresa incrementan estas correrán con la mala suerte de que sus ventas reduzcan a un porcentaje que no se imaginan asimismo sus precios tendrían que bajar para que sus clientes le sigan comprando y no se vayan a la competencia.</p>
Competencia informal en el Perú	<p>Se dice que el Perú tiene un 72% de empleos informales se dice que 7 de cada 10 personas en el Perú son informales y 8 de cada 10 personas en el sector público son informales</p> <p>http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/02/propuestas.pdf</p>	<p>Se puede decir que si es que existe más informalidad en el Perú y en sus sectores productivos estos pueden apoderarse del mercado y así las personas pueden comprarle a ellos y no a las empresas formales que están registrados en las SUNAT con sus respectivos R.U.C</p>
precios bajos en los productos de la competencia	<p>Según se dice que los competidores de precios bajos en los productos son porque ellos tienen un negocio fundamental de algunas distribuciones tradicionales. Algunos de los competidores deben de minimizar sus gastos generales se dice que los competidores que tienen los precios bajos en sus productos.</p> <p>http://www.oliverwyman.com/content/dam/oliverwyman/global/en/2014/jul/2014_OW_Como_vencer_a_competidores_de_precios_bajos_4.pdf</p>	<p>Se puede decir que si es que la competencia tiene precios bajos en sus productos esto puede generar que las demás empresas no puedan vender sus productos y de ese modo no pudiera vender sus productos ya que la competencia tienen sus precios demasiados bajos y es por eso que la empresa en estudio lo decide como una amenaza.</p>

Fuente: tabla 18 listado de oportunidades de la empresa Factoría Santillán S.R.L 2017

3.3.3.- Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE):

Para desarrollar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) (Tabla 22: Matriz EFE, Factoría Santillán S.R.L, 2018) se calculó los siguientes datos los cuales fueron de mucha ayuda para elaborar esta matriz: a) factores claves del éxito, b) peso de cada factor, c) valor de cada factor, d) ponderado.

- a) Factores claves del éxito: los factores claves del éxito fueron seleccionadas por los miembros del comité estratégico de la empresa en estudio (Tablas 17 de oportunidades y tabla 18 de Amenazas) de los cuales hacen un total de 16 factores de los cuales 10 son Oportunidades y 6 son Amenazas.
- b) El peso de cada uno de los factores claves de éxito se estableció con los resultados obtenidos en la (Tabla 51.peso de cada uno de los miembros del comité estratégico Factoría Santillán S.R.L, 2018) en donde se utilizaron para la elaboración de la matriz EFE.
- c) El valor de cada uno de los factores claves del éxito se determinó empleando una encuesta a los 3 miembros del comité estratégico de la empresa Factoría Santillán (C.7 Cuestionario para determinar el valor de la Matriz EFE) en donde los resultados obtenidos se tabularon en la (Tabla 52. Valores de cada uno de los miembros del comité estratégico de la empresa Factoría Santillán S.R.L) para luego promediar cada uno de los puntajes obtenidos de cada uno de los integrantes del comité estratégico, por ende los puntajes finales determinados del valor fueron empleados para determinar la Matriz EFE (Tabla 22: Matriz EFE de la empresa Factoría Santillán S.R.L, 2018)
- d) La ponderación de cada uno de los factores claves del éxito de la matriz EFE se perpetro una multiplicación entre el peso y el valor de cada uno de los factores claves del éxito para luego realizar una sumatoria de los contenidos totales y esto fue tanto para las Oportunidades de la empresa como para las amenazas de esta para de esta manera poder obtener la MATRIZ DE Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la empresa en estudio

Tabla 22: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), Factoría Santillà S.R.L, 2018

Factores	Peso	Valor	Ponderacion
OPORTUNIDADES			
1) Crecimiento económico de la industria metalmecánica	0.05	2	0.1
2) Apoyo por parte del gobierno a las PYMES	0.05	3	0.15
3) Crecimiento económico de la región La Libertad	0.08	4	0.32
4) Estabilidad económica del país	0.05	3	0.15
5) Poder adquisitivo del consumidor	0.06	3	0.18
6) Máquinas y equipos con tecnología de última generación	0.02	2	0.04
7) Acceso a políticas de créditos bancarios para PYMES	0.07	3	0.21
8) Cercanía de los clientes a la empresa	0.06	3	0.18
9) Productos tecnológicos de alta innovación y creatividad	0.03	2	0.06
10) Baja probabilidad de productos sustitutos	0.05	3	0.15
SUBTOTAL DE FORTALEZAS	0.52		1.54
AMENAZAS			
1) Precios bajos en los productos de la competencia	0.07	2	0.14
2) Cantidad actual de competidores en la región La Libertad	0.07	2	0.14
3) Competencia informal existente	0.10	2	0.2
4) Ingreso al sector de nuevos competidores en el rubro	0.07	2	0.14
5) Precios altos en materias primas y mano de obra	0.09	3	0.27
6) Experiencia en los competidores del mercado	0.08	2	0.06
SUBTOTAL DE DEBILIDADES	0.48		0.95
TOTAL	1		2.49

FUENTE: tabla 53 Peso de las oportunidades y amenazas, Factoría Santillà S.R.L, 2018 y 54: valor de las oportunidades y amenazas, Factoría Santillà S.R.L,

Interpretación: Según los resultados que se obtuvieron en la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) de la empresa Factoría Santillà, cuenta con 16 factores claves del éxito de los cuales 10 son oportunidades y 6 amenazas, el resultado final obtenido es de 2.49 esto se da porque el subtotal de las oportunidades es de un 1.54, mientras que en el subtotal de las amenazas es de un 0.95 esto quiere decir que la empresa en estudio responde bien frente a su entorno.

3.3.4.- Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI):

Para la realización de la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) (Tabla 23 Matriz EFI Factoría Santillán S.R.L, 2018) se calculó los siguientes datos los cuales fueron de mucha ayuda para poder llevar a cabo la realización de esta matriz dichos datos importantes son: a) Factores claves del éxito, b) Peso de cada uno de los factores, c) valor de la cada uno de los factores y d) ponderación de cada uno de los factores.

- a) Los factores claves del éxito fueron seleccionados por el comité estratégico de la empresa Factoría Santillán S.R.L (tabla 15 listados de Fortalezas, tabla 16 listados de debilidades) de los cuales hacen un total de 21 factores claves del éxito de los cuales 11 son Fortalezas, mientras que 10 son debilidades.
- b) El peso de cada uno de los factores claves del éxito, se calculó con los resultado obtenidos en la (peso de cada uno de los miembros del comité estratégico Factoría Santillán S.R.L, 2018) en donde se utilizaron para la elaboración de la Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)
- c) El valor de cada uno de los factores claves de éxito se calculó aplicando una encuesta a los 3 miembros que conforman el comité estratégico de la empresa en estudio (C.8 Cuestionario para determinar el valor de la Matriz EFI) en donde los resultados obtenidos se tabularon en la (Valores de cada uno de los miembros del comité estratégico) para posteriormente promediar cada uno de los puntajes obtenidos de los miembros del comité estratégico, por ende los puntajes finales determinados del valor fueron empleados para determinar la Matriz EFI (Tabla 23: Matriz EFI de la empresa Factoría Santillán S.R.L, 2018)
- d) El ponderado de cada uno de los factores claves el éxito de la Matriz EFI, se obtuvieron desarrollando una multiplicación entre el peso y el valor de los factores claves del éxito para luego realizar la sumatoria de los contenidos totales y esto se realizó tanto para las Fortalezas de la empresa como para las debilidades de esta para de esta manera desarrollar la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) de la empresa.

Tabla 23: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), Factoria Santillà S.R.L, 2018

Factores	Peso	Valor	Ponderacion
FORTALEZAS			
1) Experiencia técnica del personal	0.08	4	0.32
2) Calidad del producto	0.05	4	0.2
3) Control en los procesos productivos	0.04	3	0.12
4) Trabajo en equipo y comunicación entre el personal	0.06	3	0.15
5) Tecnología de punta	0.04	3	0.12
6) Desempeño del personal directivo	0.04	3	0.12
7) Ambiente de trabajo	0.04	3	0.12
8) Innovación	0.04	3	0.12
9) Capacidad de investigación y desarrollo	0.04	4	0.16
10) Estructura organizacional	0.06	4	0.24
11) Imagen institucional	0.04	3	0.12
SUBTOTAL DE FORTALEZAS	0.53		1.79
DEBILIDADES			
1) Publicidad en internet	0.09	1	0.09
2) servicio post venta	0.05	1	0.05
3) liquidez	0.04	2	0.08
4) Cartera de clientes	0.06	1	0.06
5) Capacitación al personal	0.02	2	0.04
6) Planificación estratégica	0.03	2	0.06
7) capital de trabajo	0.04	1	0.04
8) Política de seguridad y salud en el trabajo	0.05	2	0.1
9) Participación en el mercado	0.05	1	0.05
10) Medición constante de la cultura organizacional	0.04	2	0.08
SUBTOTAL DE DEBILIDADES	0.47		0.65
TOTAL	1		2.44

Fuente: Tabla 55: Peso de cada miembro del comité estratégico de fortalezas y debilidades Factoria Santillà S.R.L, 2018 Y Tabla 56: Valor de cada miembro del comité estratégico de la fortalezas y debilidades Factoria Santillà S.R.L, 2018

Interpretación: Según los resultados que se obtuvieron en la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) de la empresa Factoria Santillà, cuenta con 21 factores claves del éxito de los cuales 11 son Fortalezas y 10 son Debilidades, el resultado final obtenido es de 2.44 esto se da porque el subtotal de las Fortalezas es de un 1.54, mientras que en el subtotal de las Debilidades es de un 0.95.

4.- FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN SUS INDICADORES DE CONTROL

4.1.- Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Tabla 24: Matriz de Fortalezas y Oportunidades de la empresa Factoria Santillàn S.R.L, 2018

ANÁLISIS FO	Fortalezas	
	1) Experiencia técnica del personal	
	2) Calidad de los productos	
	3) Capacidad gerencial y liderazgo	
	4) Control en los procesos productivos	
	5) Trabajo en equipo y comunicación entre compañeros	
	6) Tecnología de punta	
	7) Desempeño del personal directivo	
	8) Capital de trabajo	
	9) Innovación	
	10) Capacidad de investigación y desarrollo	
	11) Estructura organizacional	
	12) Uso de un sistema de información gerencial	
OPORTUNIDADES		FO
1) Crecimiento económico de la industria metalmecánica	*Lograr el incremento de la demanda del rubro metalmecánico atrayendo nuevos clientes a través de la experiencia técnica de profesionales capacitados en el servicio ofrecido(F1-O1)	
2) Apoyo por parte del gobierno a las PYMES	* establecer una estrategia de desarrollo en el mercado (F1,F2-O1)	
3) Crecimiento económico de la región La Libertad	*Preparar constantemente a los trabajadores de la empresa acerca de los nuevos avances tecnológicos acorde con la actualización de normas de fabricación de estructuras metalmecánicas para así mejorar la calidad del producto (F1,F2,F7-O1,O3,O9,O10,O11)	
4) Estabilidad económica del país (tipo de cambio, PBI)	*Innovar la cartera de productos utilizando la experiencia técnica de los trabajadores y el trabajo en equipo del personal de la empresa (F1,F6,F10-O9)	
5) Poder adquisitivo del consumidor	* Establecer una estrategia de desarrollo tecnológico y gerencial (F2,F3-O1,O9,O11)	
6) Acceso a políticas bancarias por parte de las PYMES	* Desarrollar alianzas estratégicas utilizando fuentes de financiamiento externas para mantener las estrategias de diferenciación y alta calidad del producto de la empresa (F2,F4,F5,F6,F7,F8,F10,F11-O5,O7)	
7) Cercanía de los clientes a la empresa	*Incrementar la cartera de productos que se ofrece al mercado (F2,F10-OO9.O11)	
8) Productos tecnológicos de alta innovación y creatividad	*Mejorar el servicio de la empresa hacia a satisfacción de los requerimientos y necesidades de nuestro clientes (F2,F3,F8,F12-O1,O3,O9,O11)	
9) Baja probabilidad de productos sustitutos	*Mejorar la calidad de los productos de la empresa con ayuda de nuevas tecnologías (F2-O9,O10)	
10) Máquinas y equipos con tecnología de última generación	*Aprovechar la tecnología que se ofrece en el mercado (F7,F9,F11-O9-O10)	

Tabla 25: Matriz de Debilidades y Oportunidades de la empresa Factoria Santillán S.R.L, 2018

	Debilidades
	1) Publicidad en internet
	2) Servicio post venta
	3) Liquidez
	4) Cartera de clientes
	5) Capacitación del personal
	6) Planificación estratégica
	7) Ambiente de trabajo
	8) Política de seguridad y salud en el trabajo
	9) Participación en el mercado
	10) Clima organizacional
	11) Cultura organizacional
OPORTUNIDADES	DO
1) Crecimiento económico de la industria metalmecánica	* Diseñar un plan el cual utilice herramientas estratégicas para así aprovechar la demanda de los clientes y el crecimiento económico de la industria metalmecánica (D6-O1,O2)
2) Apoyo por parte del gobierno a las PYMES	*Crear el área de marketing y ventas para la empresa crezca continuamente en el mercado metalmecánico para ser más reconocida y asi incrementar la cobertura en el mercado (D1, D4,D6-O1,O3,O4,O10)
3) Crecimiento económico de la región La Libertad	* Fortalecer el conocimiento del personal a través de programas de capacitación integral aplicada a la gestión comercial (D11-O9-O11)
4) Estabilidad económica del país (tipo de cambio, PBI)	* Desarrollar campañas publicitarias y diseñar e implementar un portal web destacando todos las actividades de la empresa, la gama de sus productos y servicio y los medios para la elaboración del producto asimismo para que tenga una buena presencia en internet (D1,D6-O1,O3,O4,O10,O11)
5) Poder adquisitivo del consumidor	* Desarrollar charlas y proyectos de seguridad y salud en el trabajo para así disminuir los accidentes, incidentes, peligros y riesgos en el trabajo (D5,D8-O11)
6) Acceso a políticas bancarias por parte de las PYMES	* Desarrollar un programa de capacitación con ayuda del estado y asimismo innovar en el diseño del producto e identificar con el logo en los productos para que el mercado lo reconozca (CLIENTES) (D4,D5,D6-O1,O2,O3,O9,O11)
7) Cercanía de los clientes a la empresa	* Realizar cambios en la cultura y clima organizacional de la empresa Factoría Santillán S.A.C los cuales le permitan afrontar nuevos retos de desarrollo (D10,D11-O1,O3)
8) Productos tecnológicos de alta innovación y creatividad	* Aprovechar las características de los segmentos del mercado actual para el desarrollo de nuevos proyectos de alta rentabilidad que logren posicionar la marca (D6-O1,O7)
9) Baja probabilidad de productos sustitutos	* Modernizar el servicio post venta mediante el empleo de tecnología de información y en sus respectivas capacidades del personal en su empleo (D2-O8,O10)
10) Maquinas y equipos con tecnologia de ultima generacion	* Diseñar nuevas maneras de realizar los productos optimizando la utilizacion de recursos y acaparar mas mercados mediante una nueva planificacion estrategica (D6-O9,O11)

Tabla 26: Matriz de Fortalezas y Amenazas de la empresa Factoría Santillán S.R.L, 2018

	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Experiencia técnica del personal 2) Calidad de los productos 3) Capacidad gerencial y liderazgo 4) Control en los procesos productivos 5) Trabajo en equipo y comunicación entre compañero 6) Tecnología de punta 7) Desempeño del personal directivo 8) Ambiente de trabajo 9) Innovación 10) Capacidad de investigación y desarrollo 11) Estructura organizacional 12) Uso de un sistema de información gerencial 13) Imagen institucional
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Precios en los productos de la competencia 2) Cantidad actual de competidores en la región La Libertad 3) Competencia informal existente 4) Pérdida de clientes 5) Ingreso al sector de nuevos competidores en el rubro 6) Precios altos en materia prima y mano de obra 7) Calidad del producto de la competencia 8) Poder de negociación con los proveedores 9) Experiencia de los competidores en el mercado 	<p>FA</p> <ul style="list-style-type: none"> * Mejorar la capacidad técnico de los trabajadores para tener una ventaja competitiva frente a los competidores (F1-A3,A5,A9) * Establecer estrategias que busquen la fidelización de los principales clientes de la empresa Factoría Santillán S.R.L (F1,F2-A2,A3,A5,A9) * Ofrecer otra gama de productos aparte de la que ya se ofrece al mercado (F2-A2,A3,A5,A9) * Crear barreras de entrada a nuevos competidores basada en la experiencia técnico del personal técnico de la empresa teniendo en cuenta la calidad del producto o servicio que ofrece la empresa (F1,F2-A2,A3,A5,A9) * Capacitar a los trabajadores en la atención al cliente para desarrollar una mejor ventaja competitiva (F1-A2,A3,A5,A9)

Tabla 27: Matriz de Debilidades y Amenazas de la empresa Factoria Santillán S.R.L, 2018

	<p>Debilidades</p> <p>1) Publicidad en internet</p> <p>2) Servicio post venta</p> <p>3) Liquidez</p> <p>4) Cartera de clientes</p> <p>5) Capacitación del personal</p> <p>6) Planificación estratégica</p> <p>7) Capital de trabajo</p> <p>8) política de seguridad y salud en el trabajo</p> <p>9) Participación en el mercado</p> <p>10) Clima organizacional</p> <p>11) Cultura organizacional</p>
Amenazas	DA
<p>1) Precios en los productos de la competencia</p> <p>2) Cantidad actual de competidores en la región La Libertad</p> <p>3) Competencia informal existente</p> <p>4) Perdida de clientes</p> <p>5) Ingreso al sector de nuevos competidores en el rubro</p> <p>6) Precios altos en materia prima y mano de obra</p> <p>7) Calidad del producto de la competencia</p> <p>8) Poder de negociación con los proveedores</p> <p>9) Experiencia de los competidores en el mercado</p>	<p>* Establecer una política de recursos humanos la cual permita la incorporación y la selección del personal de la empresa para crear un ambiente de comodidad entre compañeros (D6-A2,A3,A5,A9)</p> <p>* Establecer indicadores de gestión para medir el desempeño empresarial de manera interna y frente a la competencia (D6-A2,A3,A5,A9)</p> <p>* Establecer estrategias de desarrollo financiero (D3-A6)</p> <p>* Fomentar en la empresa Factoría Santillán S.R.L un sistema menos burocrático y mejor estructurado para poder así trabajar eficientemente dando lugar a la iniciativa personal (D6-A3)</p> <p>* Mejorar la participación en el mercado mediante un mayor esfuerzo de comercialización (Aumentar las fuerzas de venta, elevar los gastos publicitarios, promociones de ventas, reforzar actividades publicitarias (D6,D9-A2,A3,A5,A9)</p> <p>* Diseñar e implementar una política de cultura y clima organizacional para así poder lograr crecer como empresa y poder ser más que nuestra competencia (D10,D11-A2,A3,A5,A9)</p>

4.2.- Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA).

Para determinar la Matriz PEYEA, se realizó con el fin de poder diagnosticar la adecuada posición estratégica para la empresa Factoría Santillán S.R.L. La realización de esta matriz se ejecutó mediante el análisis de los factores determinantes como lo son: a) Estabilidad del entorno (EE); b) Fortaleza de la industria (FI); c) Ventaja Competitiva (VC) y d) Fortaleza Financiera (FF).

Los factores determinantes cuentan con un formato establecido por el Sr. Fernando D'alessio Ipinza en su libro "El proceso estratégico un enfoque de gerencia" en la cual se puede observar en la (figura 11, Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), anexo de figura) en lo cual para su respectivo proceso se realizó una encuesta a los miembros del comité estratégico para poder así obtener los puntajes de cada uno de los factores referente a la empresa en estudio (C.9 Cuestionario para puntajes de los factores determinantes para la matriz PEYEA, anexo instrumentos) reconociéndolos en una tabla de los resultados de los puntajes (Tabla..... Puntajes de los factores determinantes para la matriz PEYEA, Factoría Santillán S.R.L, 2018, anexo tablas).

Posteriormente los resultados se promediaron para utilizar un solo resultado uniforme y representando por la empresa, por ende los datos determinados se utilizaron en el cálculo de cada factor (Tabla 28: Matriz PEYEA de la empresa factoría Santillán S.R.L, 2018) obteniendo como resultados lo siguiente: a) Estabilidad del entorno (EE)= -3.46; b) Fortaleza de la Industria (FI)= 3.53; c) Ventaja Competitiva (VC)= -2.90 y d) Fortaleza Financiera (FF)= 3.68.

Los cálculos determinados, se utilizaron en la coordenadas "X" y "Y". En donde en el eje "X" de la matriz se encuentra las Fortalezas de la Industria (FI) los cuales lo conforman los números positivos y de la misma manera lo representa la Ventaja Competitiva (VC) que son los números negativos. Mientras que en el eje "Y", lo conforma las Fortalezas Financieras (FF) que son los números positivos y de la misma manera lo representa la Estabilidad del Entorno (EE) que son los números negativos.

Los puntajes de la matriz PEYEA (Tabla 29, puntaje de los ejes de la matriz PEYEA) y (Figura 17: Matriz PEYEA, factoría Santillán S.R.L, 2018) se obtuvo con los datos

de los factores determinantes (Estabilidad del Entorno (EE); Fortaleza de la Industria (FI); Ventaja Competitiva (VC) y la Fortaleza Financiera (FF), donde se utilizaron las coordenadas para poder así determinar la posición de la empresa (0.62; -0.21) en donde con estas coordenadas nos permitió establecer la postura estratégica de la empresa factoría Santillán S.R.L.

Tabla 28: Puntaje de la Matriz de Peyea de la empresa Factoría Santillán S.R.L., 2018

Factores	Calificación	Promedio	promedio final
Fuerza Financiera			3.68
1) Presupuesto de la empresa	11	3.7	
2) Liquidez de la empresa	9	3	
3) Capital de trabajo	11	3.7	
4) Apalancamiento financiero	12	4	
5) Facilidad para salir al mercado	12	4	
6) Flujo de efectivo	11	3.7	
Promedio		22.1	
Fuerza de la industria			3.53
1) Crecimiento económico de la industria metalmecánico	10	3.3	
2) crecimiento económico de la región La Libertad	11	3.7	
3) Avance tecnológico	8	2.7	
4) Facilidad de ingreso al mercado	12	4	
5) Poder de negociación del cliente	10	3.3	
6) Productividad	12	4	
7) Utilización de recursos	11	3.7	
Promedio		24.7	
Ventaja Competitivo			-2.90
1) Participación en el mercado	-8	-2.7	
2) Calidad del producto	-7	-2.3	
3) Precios competitivos	-9	-3	
4) Experiencia del personal técnico	-6	-2	
5) Imagen de la empresa	-5	-1.7	
6) Ciclo de vida del producto	-14	-4.7	
7) Lealtad de los clientes	-12	-4	
Promedio		-20.3	
Estabilidad del Entorno			-3.46
1) Tasa de inflación	-12	-4	
2) Cambios tecnológicos	-12	-4	
3) Precios de la competencia	-10	-3.3	
4) Barrera de entrada al mercado	-7	-2.3	
5) Estabilidad política del país	-11	-3.7	
6) Productos sustitutos	-9	-3	
7) Libre competencia	-10	-3.3	
8) Elasticidad de la demanda	-12	-4	
Promedio		-27.6	

Fuente: Tabla 57 Puntaje de los integrantes del comité estratégico para la matriz PEYEA, Factoría Santillán S.R.L., 2018

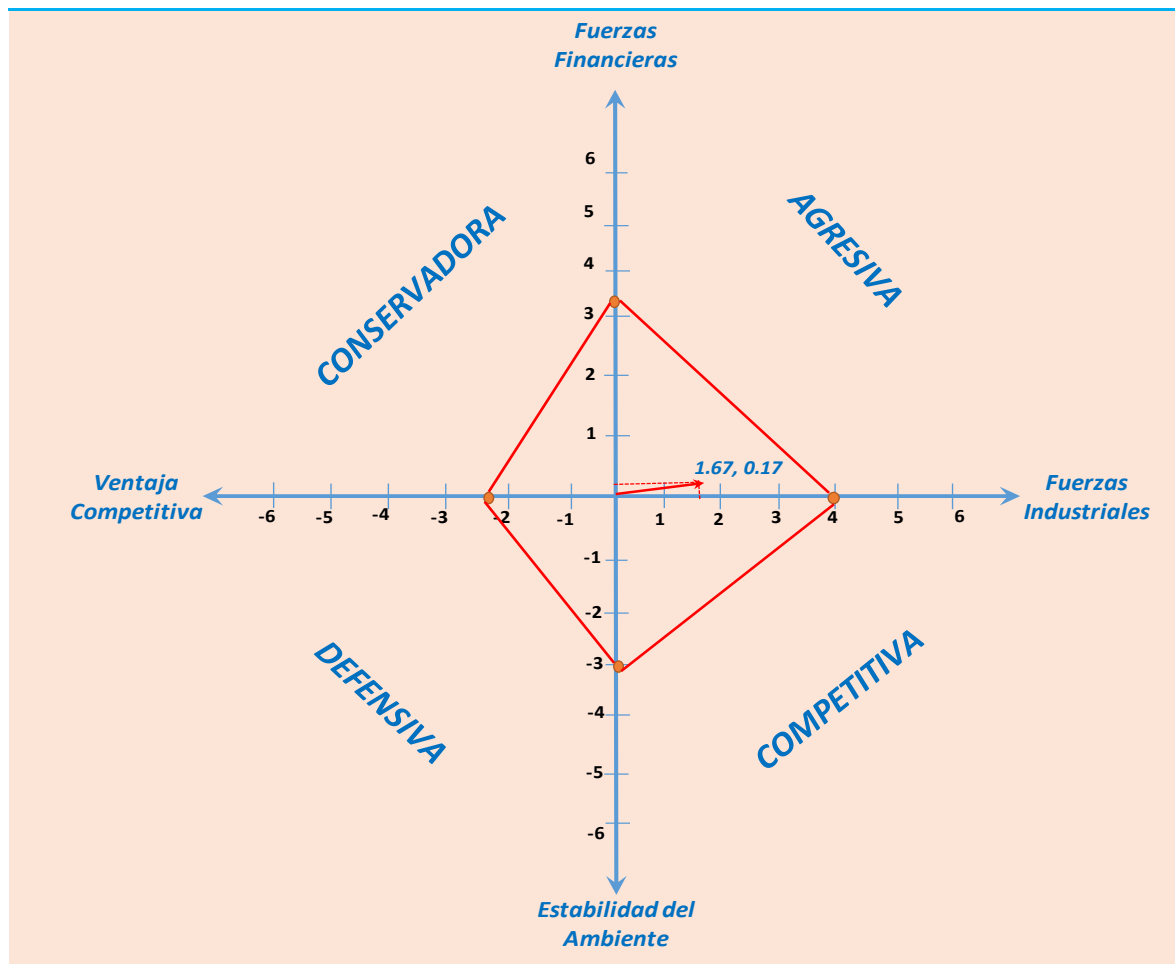
Interpretación: como se puede apreciar en la tabla 27 las fuerzas financieras tuvo un puntaje de 3.68, las fuerzas industriales tuvo un puntaje de 3.53, las ventajas competitivas tuvo un puntaje de -2.90 y por último la estabilidad del entorno tuvo un puntaje de -3.92.

Gráfica de la matriz de la posición estratégico y la evaluación de la acción (PEYEA).

Tabla 29: Puntaje de los ejes de la Matriz PEYEA, Factoría Santillán S.R.L, 2018

VECTOR EJE "X" (FI+VC)	0.62
VECTOR EJE "Y" (EA+FF)	0.21

Figura 17: Matriz Peyea Factoría Santillán S.R.L, 2018



Fuente: tabla 24 puntaje de la matriz PEYEA de la empresa Factoría Santillán S.R.L.

Interpretación: Como se puede observar en la gráfica 17 Matriz Peyea de la empresa Factoría Santillán se observa que el eje “X” tiene una puntuación de 1.67, mientras que en el eje “Y” tiene una puntuación de 0.67 por medio de ambos puntaje se observa que la empresa se posiciona en el cuadrante N° 1 el cual le corresponde agresiva

4.3.- Matriz Interna-Externa (IE):

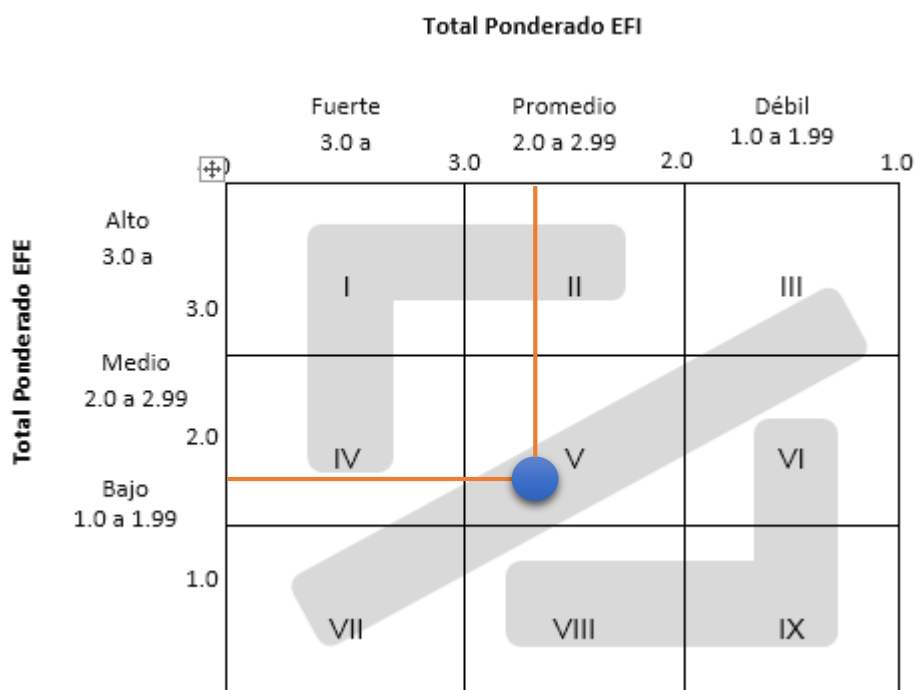
La matriz Interna – Externa (IE) se obtuvo tomando en cuenta a las 2 dimensiones claves antes mencionadas, las cuales son: a) Puntaje de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) y b) Puntaje de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

En el eje “X”, se registró una puntuación de 2.49 y en el eje “Y”, se registró una puntuación de 2.44; en lo cual según la Matriz nos dice que la empresa Factoría Santillán S.R.L, se encuentra en el cuadrante V.

Tabla 30: Ponderación de las Matrices (MEFE y MEFI), Factoría Santillán S.R.L, 2018

MATRICES	PONDERADO
Factores externos (MEFE)	2.49
Factores internos (MEFI)	2.44

Fuente: tablas 22 y 23 matrices EFE Y EFI Factoría Santillán S.R.L



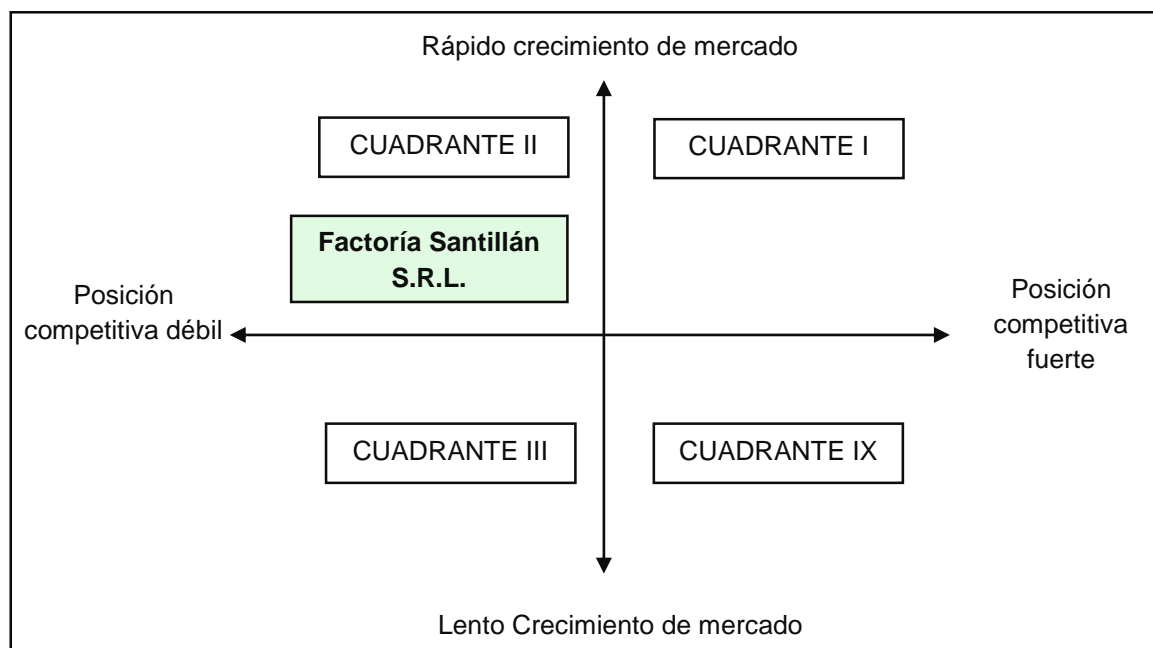
*Figura 19: Ubicación de la empresa con respecto a la matriz IE.
Fuente: tabla 24 ponderado de las matrices EFE y EFI.*

Interpretación: como se puede observar en la figura 19 la empresa Factoría Santillán S.R.L se encuentra ubicada en el cuadrante número (V) en las cuales son recomendables utilizar las estrategias como retener y mantener asimismo que se debe de utilizar más las estrategias como: Penetración en el mercado, Desarrollo de productos o Desarrollo del mercado).

4.4.- Matriz de la gran estrategia (GE):

La matriz de la gran estrategia (GE) (Figura 19: Matriz Interna – Externa, Factoría Santillán S.R.L, 2018), se ejecutó teniendo en consideración los 4 cuadrantes concerniente a la Matriz de la gran estrategia (GE).

Figura 19: Matriz Gran Externa, Factoría Santillán S.R.L, 2018.



Interpretación: La empresa en estudio Factoría Santillán S.R.L se encuentra en el cuadrante II, esto quiere decir que tiene una posición competitiva débil y que se encuentra en un mercado de crecimiento rápido. Es por ello que se tiene que tener en cuenta las siguientes características: Penetración del mercado, Desarrollo de mercado y Desarrollo de productos.

4.5. Matriz de Decisión:

La matriz de decisión, es aquella matriz la cual une todas las matrices antes mencionadas y elaboradas. En esta matriz se conservaron las estrategias que se repiten 3 veces o más, es en esta matriz en donde se quedan las estrategias más fuertes las cuales van a desarrollarse en la empresa Factoría Santillán S.R.L.

Como se observa en la tabla (tabla 31: Matriz de decisión, Factoría Santillán S.R.L, 2018) fueron seleccionas aquellas estrategias que tuvieron un puntaje de repetición de 4

Tabla 31: Matriz de decisión, Factoría Santillán S.R.L., 2018

Matriz de decisión para la empresa Factoría Santillán S.R.L.					
Estrategias alternativas	Matrices				TOTAL
	FODA	PEYEA	IE	GE	
1) lograr el incremento de la demanda del rubro metalmecánico atrayendo nuevos clientes a través de la experiencia técnica de sus trabajadores	1		1		2
2) Incrementar la participación en el mercado en diferentes puntos de Trujillo	1	1			2
3) preparar constantemente a los trabajadores acerca de los nuevos avances tecnológicos acorde con la actualización de normas de fabricación de estructuras metálicas para así mejorar la calidad del producto	1	1	1		3
4) Innovar la cartera de productos utilizando la experiencia técnica de los trabajadores y el trabajo en equipo del personal de la empresa	1	1			2
5) Buscar nuevos mercados y nuevos clientes	1		1	1	3
6) desarrollar alianzas estratégicas utilizando fuentes de financiamiento para mantener la alta calidad del producto de la empresa	1	1	1	1	4
7) Incrementar la cartera de cliente que se ofrece en el mercado	1	1	1		3
8) Mejorar el servicio de la empresa hacia la satisfacción de las necesidades de nuestro cliente	1				1
9) Mejorar la calidad de los productos de la empresa con la ayuda de nuevas tecnologías	1	1	1	1	1
10) diseñar un plan que utilice las herramientas estratégicas para así aprovechar la demanda de los clientes y el crecimiento económico de la industria	1		1		2
11) Crear el área de marketing y ventas para que la empresa crezca continuamente en el mercado para ser más reconocida y así incrementar la cobertura en el mercado	1	1	1	1	4
12) Fortalecer el conocimiento del personal a través de programas de capacitación integral aplicada a la gestión comercial	1	1			2
13) Desarrollar campañas publicitarias e implementar un portal web destacando las actividades de la empresa	1	1	1	1	4
14) Desarrollar charlas y proyectos de seguridad y salud en el trabajo para así disminuir los accidentes, incidentes, peligros y riesgo en el trabajo	1				1
15) Desarrollar un programa de capacitación para innovar en el diseño del producto e identificar los productos con el logo de la empresa para que así tenga más acogida en el mercado	1	1			2
16) Realizar cambios en la cultura y clima organizacional de la empresa los cuales permitan afrontar nuevos retos de desarrollo	1				1

17) Aprovechar las características de los segmentos del mercado actual para el desarrollo de nuevos proyectos de alta rentabilidad los cuales posicionen la marca	1			1	2
18) Modernizar el servicio post venta mediante el empleo de tecnología de información y en sus respectivas capacidades del personal	1				
19) Mejorar la capacidad técnica de los trabajadores para tener una ventaja competitiva frente a los competidores	1	1			2
20) Establecer estrategias que busquen la fidelización de los clientes	1	1	1	1	4
21) Fabricar otra gama de productos aparte de la que ya se ofrece en el mercado	1	1			2
22) Crear barreras de entrada a nuevos competidores basadas en la experiencia del personal técnico teniendo en cuenta la calidad del producto o servicio que se ofrece	1	1			2
23) Capacitar a los trabajadores en la atención al cliente para desarrollar una mejor ventaja competitiva	1	1	1	1	4
25) Establecer un política de recursos humanos la cual permita la incorporación y la selección del personal de la empresa para crear un ambiente de comodidad entre compañeros	1	1			2
26) Establecer indicadores de gestión para medir el desempeño empresarial de manera interna y frente a la competencia	1				1
27) Fomentar en la empresa un sistema menos burocrático y mejor estructurado para poder así trabajar eficientemente dando lugar a la iniciativa personal	1				1
28) Mejorar la participación en el mercado mediante un mayor esfuerzo de comercialización (aumentar las fuerzas de ventas, elevar la publicidad, promocionar las ventas, etc.)	1	1	1	1	4
29) Diseñar e implementar una política de cultura y clima organizacional para así poder lograr crecer como empresa y poder ser más grande que la competencia	1				1

FUENTE: matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, Factoría Santillán S.R.L, 2018.

4.6.- Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE):

La matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (Figura 15: Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico MPCE), indica que las diferentes que se concierta aplicar para la empresa Factoría Santillán S.R.L, utilizando las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, en donde también se observan las estrategias creadas por las matrices FODA, PEYEA, IE y GE las cuales fueron seleccionadas en la Matriz de decisión (Tabla 31, Matriz de decisión, Factoría Santillán S.R.L, 2018).

Para la ejecución de la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), fue obligatorio considerar los siguientes principios: a) los pesos, b) puntaje de atractividad (AP) y c) Puntaje total de atractividad (TAP).

Los pesos que se utilizaron para el desarrollo de la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MPCE) son los mismos datos que primeramente fueron calculados en la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) (Tabla 22: Matriz EFE, Factoría Santillán S.R.L, 2018 y Tabla 23: Matriz EFI, Factoría Santillán S.R.L, 2018).

El puntaje de atractividad (AP): este puntaje se determinó empleando una encuesta realizada a cada uno de los miembros del comité estratégico de la empresa Factoría Santillán S.R.L (D.9. Cuestionario para los puntajes de atractividad de la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MPCE), anexo de formato), en donde los resultado obtenidos fueron tabulados en la tabla de resultados (Tabla 58 puntajes de atractividad para la matriz MPCE, Factoría Santillán S.R.L, 2018), en donde dichos resultados fueron promediados y utilizados en la matriz MPCE (Tabla 33: Puntaje de atractividad promedio para la matriz MPCE, Factoría Santillán S.R.L, 2018).

El puntaje de atractividad total (TAP), este puntaje de atractividad se determinaron multiplicando cada uno de los pesos que fueron provisto por cada uno de los miembros del comité estratégico por el puntaje obtenido de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Tabla 32: Puntaje de atractividad promedio para la matriz (MPCE), Factoria Santillàn S.R.L, 2018

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)												
	Penetración del mercado				Desarrollo del producto							
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	E1		E2		E3		E4		E5		E6	
	TOTAL	PROMEDIO	TOTAL	PROMEDIO	TOTAL	PROMEDIO	TOTAL	PROMEDIO	TOTAL	PROMEDIO	TOTAL	PROMEDIO
OPORTUNIDADES												
1) Crecimiento económico de la industria metalmecánica	10	3.33	9	3.00	10	3.33	9	3.00	11	3.67	10	3.33
2) Apoyo por parte del gobierno a las PYMES	9	3.00	9	3.00	7	2.33	7	2.33	9	3.00	8	2.67
3) Crecimiento económico de la región La Libertad	12	4.00	11	3.67	10	3.33	9	3.00	9	3.00	12	4.00
4) Estabilidad económico del país	10	3.33	7	2.33	11	3.67	8	2.67	10	3.33	9	3.00
5) Poder adquisitivo del consumidor	7	2.33	7	2.33	6	2.00	8	2.67	8	2.67	11	3.67
6) Máquinas y equipos con tecnología de ultima generación	12	4.00	12	4.00	10	3.33	9	3.00	9	3.00	7	2.33
7) Acceso a políticas de créditos bancarios para PYMES	10	3.33	11	3.67	9	3.00	8	2.67	7	2.33	9	3.00
8) Cercanía de los clientes	12	4.00	12	4.00	12	4.00	10	3.33	12	4.00	9	3.00
9) Productos tecnológicos de alta innovación y creatividad	10	3.33	9	3.00	6	2.00	5	1.67	7	2.33	9	3.00
10) Baja probabilidad de productos sustitutos	10	3.33	7	2.33	7	2.33	6	2.00	8	2.67	10	3.33
AMENAZAS												
1) Precios bajos en los productos de la competencia	6	2.00	7	2.33	5	1.67	5	1.67	7	2.33	5	1.67

2) Cantidad actual de competidores en la región La Libertad	9	3.00	10	3.33	9	3.00	9	3.00	11	3.67	12	4.00
3) Competencia informal existente	10	3.33	11	3.67	10	3.33	12	4.00	12	4.00	12	4.00
4) Ingreso al sector de nuevos competidores en el rubro	10	3.33	7	2.33	7	2.33	8	2.67	9	3.00	10	3.33
5) Precios altos en materias primas y mano de obra	7	2.33	8	2.67	6	2.00	6	2.00	6	2.00	5	1.67
6) Experiencia en los competidores del mercado	9	3.00	7	2.33	6	2.00	7	2.33	8	2.67	11	3.67
FORTALEZAS												
1) Experiencia técnico del personal	11	3.67	10	3.33	10	3.33	9	3.00	10	3.33	11	3.67
2) Calidad del producto	12	4.00	12	4.00	12	4.00	12	4.00	11	3.67	12	4.00
3) Control en los procesos productivos	6	2.00	4	1.33	6	2.00	8	2.67	6	2.00	7	2.33
4) Trabajo en equipo y comunicación entre el personal	7	2.33	8	2.67	8	2.67	7	2.33	9	3.00	9	3.00
5) Tecnología de punta	10	3.33	9	3.00	7	2.33	9	3.00	8	2.67	10	3.33
6) Desempeño del personal directivo	10	3.33	9	3.00	8	2.67	8	2.67	9	3.00	8	2.67
7) Ambiente de trabajo	9	3.00	8	2.67	8	2.67	6	2.00	9	3.00	10	3.33
8) Innovación	9	3.00	7	2.33	6	2.00	9	3.00	8	2.67	8	2.67
9) Capacidad de investigación y desarrollo	7	2.33	7	2.33	6	2.00	7	2.33	6	2.00	6	2.00
10) Estructura organizacional	5	1.67	7	2.33	6	2.00	6	2.00	7	2.33	4	1.33
11) Imagen institucional	9	3.00	7	2.33	7	2.33	7	2.33	6	2.00	8	2.67
DEBILIDADES												
1) Publicidad en internet	9	3.00	8	2.67	8	2.67	7	2.33	6	2.00	6	2.00
2) Servicio post venta	9	3.00	7	2.33	7	2.33	7	2.33	6	2.00	4	1.33
3) Liquidez	6	2.00	6	2.00	8	2.67	7	2.33	7	2.33	11	3.67
4) Cartera de clientes	6	2.00	6	2.00	7	2.33	6	2.00	6	2.00	7	2.33

5) Capacidad de personal	7	2.33	7	2.33	6	2.00	8	2.67	5	1.67	8	2.67
6) Planificación estratégica	12	4.00	12	4.00	12	4.00	12	4.00	12	4.00	11	3.67
7) Capital de trabajo	9	3.00	10	3.33	8	2.67	6	2.00	6	2.00	8	2.67
8) política de seguridad y salud en el trabajo	3	1.00	3	1.00	3	1.00	3	1.00	3	1.00	3	1.00
9) Participación en el mercado	8	2.67	8	2.67	10	3.33	8	2.67	7	2.33	7	2.33
10) Medición constante de la cultura organizacional	7	2.33	5	1.67	7	2.33	7	2.33	8	2.67	6	2.00

Fuente: Tabla 58: Puntaje de atractividad para la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) Factoría Santillán S.R.L, 2018.

Tabla 33: Matriz Cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), Factoría Santillán S.R.L, 218

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)													
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	Peso	Penetración del mercado				Desarrollo del producto				Desarrollo de mercado			
		Crear el área de marketing y ventas para que la empresa crezca continuamente en el mercado		Desarrollar campañas publicitarias e implantar un portal web destacando las actividades de la empresa		Desarrollar un programa de capacitación para innovar en el diseño del producto e identificar los productos de la empresa con su logo		Capacitar a sus trabajadores en la atención del cliente para desarrollar una mejor ventaja competitiva		Establecer estrategias que busquen la fidelización de los clientes		Desarrollar alianzas estratégicas utilizando fuentes financieras para mantener la calidad del producto	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
OPORTUNIDADES													
1) Crecimiento económico de la industria metalmecánica	0.05	3.33	0.17	3	0.15	3.33	0.17	3	0.15	3.67	0.18	3.33	0.17
2) Apoyo por parte del gobierno a las PYMES	0.05	3	0.15	3	0.15	2.33	0.12	2.33	0.12	3	0.15	2.67	0.13
3) Crecimiento económico de la región La Libertad	0.08	4	0.32	3.67	0.29	3.33	0.27	3	0.24	3	0.24	4	0.32
4) Estabilidad económico del país	0.05	3.33	0.17	2.33	0.12	3.67	0.18	2.67	0.13	3.33	0.17	3	0.15
5) Poder adquisitivo del consumidor	0.06	2.33	0.14	2.33	0.14	2	0.12	2.67	0.16	2.67	0.16	3.67	0.22
6) Máquinas y equipos con tecnología de ultima generación	0.02	4	0.08	4	0.08	3.33	0.07	3	0.06	3	0.06	2.33	0.05
7) Acceso a políticas de créditos bancarios para PYMES	0.07	3.33	0.23	3.67	0.26	3	0.21	2.67	0.19	2.33	0.16	3	0.21
8) Cercanía de los clientes	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3.33	0.20	4	0.24	3	0.18
9) Productos tecnológicos de alta innovación y creatividad	0.03	3.33	0.10	3	0.09	2	0.06	1.67	0.05	2.33	0.07	3	0.09

10) Baja probabilidad de productos sustitutos	0.05	3.33	0.17	2.33	0.12	2.33	0.12	2	0.10	2.67	0.13	3.33	0.17
AMENAZAS													
1) Precios bajos en los productos de la competencia	0.07	2	0.14	2.33	0.16	1.67	0.12	1.67	0.12	2.33	0.16	1.67	0.12
2) Cantidad actual de competidores en la región La Libertad	0.07	3	0.21	3.33	0.23	3	0.02	3	0.21	3.67	0.26	4	0.28
3) Competencia informal existente	0.1	3.33	0.33	3.67	0.37	3.33	0.33	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4) Ingreso al sector de nuevos competidores en el rubro	0.07	3.33	0.23	2.33	0.16	2.33	0.16	2.67	0.19	3	0.21	3.33	0.23
5) Precios altos en materias primas y mano de obra	0.09	2.33	0.21	2.67	0.24	2	0.18	2	0.18	2	0.18	1.7	0.15
6) Experiencia en los competidores del mercado	0.08	3	0.24	2.33	0.19	2	0.16	2.33	0.19	2.67	0.21	3.67	0.29
FORTALEZAS													
1) Experiencia técnica del personal	0.08	3.67	0.29	3.33	0.27	3.33	0.27	3	0.24	3.33	0.27	3.67	0.29
2) Calidad del producto	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3.67	0.18	4	0.20
3) Control en los procesos productivos	0.04	2	2.00	1.33	0.05	2	0.08	2.67	0.11	2	0.08	2.33	0.09
4) Trabajo en equipo y comunicación entre el personal	0.06	2.33	0.14	2.67	0.16	2.67	0.16	2.33	0.14	3	0.18	3	0.18
5) Tecnología de punta	0.04	3.33	0.13	3	0.12	2.33	0.09	3	0.12	2.67	0.11	3.33	0.13
6) Desempeño del personal directivo	0.04	3.33	0.13	3	0.12	2.67	0.11	2.67	0.11	3	0.12	2.67	0.11
7) Ambiente de trabajo	0.04	3	0.12	2.67	0.11	2.67	0.11	2	0.08	3	0.12	3.33	0.13
8) Innovación	0.04	3	0.12	2.33	0.09	2	0.08	3	0.12	2.67	0.11	2.67	0.11
9) Capacidad de investigación y desarrollo	0.04	2.33	0.09	2.33	0.09	2	0.08	2.33	0.09	2	0.08	2	0.08
10) Estructura organizacional	0.06	1.67	0.10	2.33	0.14	2	0.12	2	0.12	2.33	0.14	1.33	0.08
11) Imagen institucional	0.04	3	0.12	2.33	0.09	2.33	0.09	2.33	0.09	2	0.08	2.67	0.11
DEBILIDADES													
1) Publicidad en internet	0.09	3	0.27	2.67	0.24	2.67	0.24	2.33	0.21	2	0.18	2	0.18

2) Servicio post venta	0.05	3	0.15	2.33	0.12	2.33	0.12	2.33	0.12	2	0.10	1.33	0.07
3) Liquidez	0.04	2	0.08	2	0.08	2.67	0.11	2.33	0.09	2.33	0.09	3.67	0.15
4) Cartera de clientes	0.06	2	0.12	2	0.12	2.33	0.14	2	0.12	2	0.12	2.33	0.14
5) Capacidad de personal	0.02	2.33	0.05	2.33	0.05	4	0.08	2.67	0.05	1.67	0.03	2.67	0.05
6) Planificación estratégica	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	3.67	0.11
7) Capital de trabajo	0.04	3	0.12	3.33	0.13	2.67	0.11	2	0.08	2	0.08	2.67	0.11
8) Política de seguridad y salud en el trabajo	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
9) Participación en el mercado	0.05	2.67	0.13	2.67	0.13	3.33	0.17	2.67	0.13	2.33	0.12	2.33	0.12
10) Medición constante de la cultura organizacional	0.04	2.33	0.09	1.67	0.07	2.33	0.09	2.67	0.11	2.67	0.11	2	0.08
			7.76		5.54		5.12		5.18		5.45		5.72

Fuente: Tabla 22: Matriz EFE, Factoria Santillan S.R.L, 2018. Tabla 23: Matriz EFI, Factoria Santillan S.R.L, 2018. Tabla 32 Puntaje de atraktividad promedio para la matriz MPCE, Factoria Santillan S.R.L, 2018.

Interpretación: conforme a los resultados que se obtuvieron en la matriz MCPE las estrategias que se aceptaron y que fueron filtradas por dicha matriz fueron las que obtuvieron un puntaje de 5. Entre las estrategias elegidas tenemos:

- Crear el área de marketing para que la empresa crezca continuamente.
- Desarrollar campañas publicitarias e implementar un portal web destacando la actividad de la empresa.
- Desarrollar un programa de capacitación para innovar en el diseño del producto
- Capacitar a sus trabajadores en la atención al cliente para desarrollar una mejor ventaja competitiva
- Establecer estrategias las cuales busquen la fidelización de los clientes.
- Establecer alianzas estratégicas utilizando fuentes financieras para mantener la calidad del producto,

4.7.- Matriz de Rumelt:

Luego de filtrar las estrategias en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico se realiza un nuevo filtro por medio de la Matriz Rumelt (Tabla 33: Matriz de Rumelt, de la empresa Factoría Santillán S.R.L, 218), la cual plantea utilizar 4 principios los cuales son: (A) Consistencia, la cual nos sugiere que no debe presentarse ninguna estrategia con objetivos y políticas mutuamente inconsistentes; (B) Consonancia, es la que interpreta la adaptabilidad al entorno externo y sus cambios; (C) Ventaja, es aquella la cual se refiere al espacio de actividad; y por ultimo tenemos (D)Factibilidad la cual se refiere a la ausencia de un sobrecosto ni problemas sin solución

Tabla 34: Matriz Rumelt, Factoría Santillán S.R.L, 2018

criterios rumelt para evaluar estrategias de la empresa Factoría Santillán S.R.L					
Estrategias	consistencia	consonancia	factibilidad	ventaja	se acepta
penetración en el mercado					
crear el área de marketing y ventas para que la empresa crezca continuamente en el mercado	si	si	si	si	si
desarrollar campañas publicitarias e implementar un portal web destacando la actividad de la empresa	si	si	si	si	si
desarrollo de producto					
desarrollar un programa de capacitación para innovar en el diseño del producto e identificar los productos con el logo de la empresa	si	si	si	si	si
Capacitar a los trabajadores en la atención del cliente para desarrollar un mejor ventaja competitiva	si	si	si	si	si
desarrollo de mercado					
Establecer estrategias que busquen la fidelización de los clientes Desarrollar alianzas estratégicas utilizando fuentes financieras para mantener la calidad del producto.	si	si	si	si	si

Fuente: Tabla 33, Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MPCE), Factoría Santillán S.R.L, 2018.

Interpretación: los resultados que fueron obtenidos de la matriz de rumelt acepto a todas las estrategias antes mencionadas es por esta razón que todas las estrategias fueron seleccionadas.

4.8.- Matriz de estrategias frente a Objetivos de Largo Plazo:

Tabla 35: Matriz de estrategias Frente a Objetivos a Largo Plazo, Factoría Santillán S.R.L, 2018

OBJETIVOS A LARGO PLAZO	crear el área de marketing y ventas para que la empresa crezca continuamente en el mercado	desarrollar campañas publicitarias e implementar un portal web destacando la actividad de la empresa	desarrollar un programa de capacitación para innovar en el diseño del producto e identificar los productos con el logo de la empresa	Capacitar a los trabajadores en la atención del cliente para desarrollar un mejor ventaja competitiva	Establecer estrategias que busquen la fidelización de los clientes	Desarrollar alianzas estratégicas utilizando fuentes financieras para mantener la calidad del producto
Aumentar las venta en un 50% en un periodo de periodo de 3 años (2019-2021)	x	x	x	x	x	x
Posicionar la marca de la empresa Factoría Santillán en el mercado local como símbolo de calidad.	x	x	x		x	x
Aumentar la capacidad instalada de la empresa de un 65% a un 90% anual para el año 2021			x	x		
Incrementar la cantidad de los clientes en un 50% en un periodo de 3 años (2019-2021).	x	x			x	x

FUENTE: Tabla 34, Matriz de Rumelt, Factoría Santillán S.R.L, 2018.

4.9.- Objetivo s Corto Plazo (OCP):

Para la ejecución de los objetivos que se han implantado a largo plazo (OLP), fue necesario la implantación de objetivos a corto plazo (OCP), por los cuales la empresa en estudio Factoría Santillán S.R.L. logre conseguir los resultados que desean esperar.

Se puede decir que los Objetivos a Corto Plazo (OCP) son mediante ellos que nos van a permitir lograr cada una de las estrategias antes planteadas, mientras que los Objetivos a Largo Plazo (OLP). Por lo tanto es indispensable considerar el apoyo del logro de la visión de la empresa a la vez considerando los valores y los fundamentos éticos establecidos anteriormente. Para que el plan estratégico de la empresa Factoría Santillán S.R.L, se han tenido en cuenta 7 Objetivos a Corto Plazo (OCP), los cuales favorecerán a los 5 Objetivos a Largo Plazo (OLP) los cuales han sido determinados anteriormente. Los Objetivos a Corto Plazo son los que a continuación se mencionaran:

1) Objetivo de Largo Plazo (OLP) 1:

Aumentar las ventas en 50% un periodo de 3 años (2019-2021).

Objetivo a Corto Plazo (OCP)

- Incrementar el nivel ventas en un 15% a partir del año 2019.

2) Objetivo a Largo Plazo (OLP) 3:

Posicionar la marca de la empresa Factoría Santillán en el mercado local como emblema de buena calidad EN UN PERIODO DE 3 AÑOS.

Objetivo a Corto Plazo (OCP)

- Incrementar la satisfacción de nuestros clientes en un 30% mensual, a partir del año 2019.

3) Objetivo a Largo Plazo (OLP) 4

Aumentar la capacidad instalada de la empresa de un 65% a un 90% anual para el año 2021.

Objetivo a Corto Plazo (OCP):

- Aumentar el nivel de compra de materia prima de un 10% a un 30% anual a partir del año 2020.

- Incrementar la producción de estructuras metálicas en un 25% mensual a partir del año 2019.

4) Objetivo a Largo Plazo (OLP) 5:

- Incrementar la cantidad de clientes en un 30% anual en un periodo de 3 años (2019-2021)

Objetivo a Corto Plazo (OCP):

- Aumentar la cantidad de los clientes de la empresa Factoría Santillán S.R.L. en un 30% anual a partir del año 2019.
- Extender nuestro mercado en un 40% mensual del mercado local.

.4.10.- Tablero de Control Balanceado (BSC):

El tablero de control balance (BSC) (Tabla 35: Tablero de control, Factoría Santillán S.R.L, 2018) en la cual se puede evidenciar 4 expectativas las cuales han sido estudiadas y propuestas por Kaplan Norton las cuales se mencionaran a continuación: a) Financiera, b) Cliente, c) Procesos Internos, d) Aprendizaje y Crecimiento.

Los Objetivos a Corto Plazo (OCP) propuestos en este trabajo fueron ordenados según las expectativas financieras antes mencionadas en la parte superior.

Financiera:

- Aumentar el nivel de compras de Materia Prima de un 10% a un 30% anual a partir del 2020.

Clientes:

- Aumentar la cantidad de los clientes de la empresa Factoría Santillán S.R.L en un 30% mensual a partir del año 2019.
- Incrementar la satisfacción de nuestros clientes en un 30% mensual a partir del año 2019.
- Incrementar el nivel de ventas de un 15% a partir del año 2019.

Procesos Internos:

- Incrementar la producción de estructuras metalmecánicas en un 25% mensual a partir del año 2019.

Aprendiz y Crecimiento:

- Extender nuestro mercado en el mercado local en un 40% mensual a partir del año 2019.

Tabla 36: Tablero de control, Factoría Santillán S.R.L, 2018

Tablero de Control BSC									
Perspectiva	Objetivo a Corto Plazo (OCP)	Indicador	Formula	Meta	Responsable	Frecuencia de Medición	Semáforo		
							Verde	Amarillo	Rojo
Financiera	* Aumentar el nivel de compra de materia prima de un 10 % a un 30 % anual a partir del 2020	Inversión	$\frac{\text{inversion real}}{\text{inversion proyectada}}$	60%	Gerencia	Anual	> 60%	40%-60%	<40
Cliente	* Aumentar la cantidad de los clientes de la empresa Factoría Santillán S.R.L en un 30% anual a partir del año 2019	% de Clientes de la empresa	$\frac{N^{\circ} \text{ de clientes reales}}{N^{\circ} \text{ clientes esperados}}$	30%	Área de ventas	Mensual	> 30%	15%-30%	< 15%
	* Incrementar la satisfacción de nuestros clientes en un 30% mensual a partir del año 2019	% Satisfacción de Clientes	$\frac{N^{\circ} \text{ de clientes satisfechos reales}}{N^{\circ} \text{ de clientes satisfechos esperados}}$	30%	Área de ventas	Mensual	> 30%	15%-30%	< 15%
	* Incrementar el nivel de ventas en un 15% a partir del año 2019	% de ventas	$\frac{N^{\circ} \text{ de ventas reales}}{N^{\circ} \text{ de ventas esperadas}}$	30%	Área de ventas	Mensual	> 30%	15%-30%	< 15%

Procesos Internos	* Incrementar la producción de estructuras metalmecánicas en un 25% mensual a partir del año 2019	% de producción	$\frac{N^{\circ} \text{ de estructuras reales}}{N^{\circ} \text{ de estructuras esperadas}}$	70%	Área de producción	Mensual	> 70%	40%-70%	< 40%
Aprendiz y Crecimiento	* Extender nuestro mercado al mercado local en un 40% mensual a partir del año 2019	Nº de establecimientos ubicados a nivel local	$\frac{N^{\circ} \text{ de lugares ubicados reales}}{N^{\circ} \text{ de lugares ubicados esperados}}$	40%	Gerencia	Mensual	> 40%	15%-40%	< 40%

Fuente: Tabla 34, Matriz de Rumelt, Factoría Santillán S.R.L, 2018.

3.5.- Estimación del efecto de las estrategias planteadas sobre el nivel competitivo de la empresa Factoría Santillán S.R.L.

Para poder diagnosticar el efecto que tuvo el plan estratégico por encima del nivel competitivo de la empresa Factoría Santillán S.R.L, primeramente fue obligatorio diagnosticar los planes de acción y desarrollar actividades las cuales se consideraran para poder implementar cada una de las estrategias antes propuestas las cuales colaboran a conseguir los Objetivos a Corto Plazo (OCP) y los Objetivos a Largo Plazo (OLP) antes propuestos para así poder lograr la Misión y la Visión la cual se ha proyectado para poder mejorar la industria.

3.5.1.- Plan de acción de cada objetivo a Corto Plazo (OCP):

Los planes de acción los cuales han sido propuesto tienen el propósito de solucionar de un modo fácil y minucioso los problemas e inconvenientes que se están mostrando en la empresa Factoría Santillán S.R.L, además de ello nos permite obtener planificar un crecimiento apropiado en el sector metalmecánico.

Los planes de acción propuesto a la empresa Factoría Santillán S.R.L fueron diseñados teniendo en cuenta diferentes semblantes como los son: a) Los Objetivos a Corto Plazo (OCP); b) Estrategias; c) Acciones inmediatas; d) Carta de Gantt y e) Asignación de responsables.

Tabla 37: Plan de acción N°1, Factoría Santillán S.R.L, 2018

EMPRESA: Factoría Santillán S.R.L.					FECHA: Mayo 2018											
OBJETIVO A CORTO PLAZO N°1: Aumentar la cantidad de clientes de la empresa Factoría Santillán S.R.L en un 30% anual a partir del año 2019.																
ESTRATEGIA 2: Crear el área de marketing para que la empresa crezca continuamente en el mercado.																
ACCIONES INMEDIATAS	RESPONSABLE	MAYO				JUNIO				JULIO						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Convocar a personas que estén actas para ocupar los puestos de trabajo del área.	Área de recursos humanos															
seleccionar el equipo de trabajo	área de recursos humanos															
determinar tareas que se van a realizar	gerencia															
identificar las competencias del grupo de trabajo	gerencia															
plantear la estructura del área de marketing	gerencia															
elaborar un cronograma con las diferentes actividades a desarrollar	gerencia															
Capacitar al personal de acuerdo a las diferentes funciones que van a desempeñar.	gerencia															
evaluar al personal del equipo de trabajo según sus labores	área de recursos humanos y gerencia															

Tabla 38: Plan de acción, Factoría Santillán S.R.L, 2018

EMPRESA: Factoría Santillán S.R.L.					FECHA: Mayo 2018											
OBJETIVO A CORTO PLAZO N°4: Incrementar la satisfacción de nuestros clientes en un 30% mensual a partir del año 2019.																
ESTRATEGIA 4: Desarrollar campañas publicitarias e implementar un portal web destacando las actividades de la empresa																
ACCIONES INMEDIATAS	RESPONSABLE	MAYO				JUNIO				JULIO						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Determinar que se quiere desarrollar con la campaña.	Gerente															
averiguar hacia quien quiere ir dirigida la campaña publicitaria	gerente															
Seleccionar los medios de publicidad adecuados para tu campaña.	gerente															

Tabla 40: Plan de acción N° 4, Factoría Santillán S.R.L, 2018

EMPRESA: Factoría Santillán S.R.L					FECHA: Mayo 2018											
OBJETIVO A CORTO PLAZO N°5: Incrementar el nivel de ventas en un 15% mensual a partir del año 2019																
ESTRATEGIA 5: Capacitar a los trabajadores en la atención del cliente para desarrollar una mejor ventaja competitiva.																
ACCIONES INMEDIATAS	RESPONSABLE	MAYO				JUNIO				JULIO						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
ejecutar un programa de capacitación para la fuerza de venta y así convertirnos en una excelete ventaja competitiva (ver anexo de instrumento)	área de ventas															
.Contar un especialista en ventas para brindar talleres	gerente															
realizar un proceso de seleccón para la fuerza de ventas	área de ventas															

Tabla 41: Plan de acción N° 5, Factoría Santillán S.R.L, 2018

EMPRESA: Factoría SANTILLAN S.R.L					FECHA: Mayo 2018											
OBJETIVO A CORTO PLAZO N°6: Extender nuestro mercado en un 40% mensual del mercado local a a partir del año 2019																
ESTRATEGIA 6: Establecer estrategias que busquen la fidelización de los clientes																
ACCIONES INMEDIATAS	RESPONSABLE	MAYO				JUNIO				JULIO						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
tratar al cliente con mayor amabilidad y brindarle un mejor trato personalizado	área de venta															
Conociendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes.	área de venta															
Registra información en la base de datos	área de ventas															
Brindando una mejor asesoría al cliente sobre los clientes y los modelos del producto	área de venta															
Mejorando el servicio post venta de entrega,	área de venta															
Controlar y seguir las ventas realizadas.	Supervisora de ventas															

Tabla 42: Plan de acción N° 6, Factoría Santillán S.R.L, 2018

EMPRESA: Factoría SANTILLAN S.R.L					FECHA: Mayo 2018											
OBJETIVO A CORTO PLAZO N°6: Aumentar el nivel de compras de materia prima de un 10% aun 30% anual a partir del 2020																
ESTRATEGIA: Desarrollar alianzas estratégicas utilizando fuentes financieras para mantener la calidad del producto																
ACCIONES INMEDIATAS	RESPONSABLE	MAYO				JUNIO				JULIO						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Determinar las fuentes financieras existentes	gerencia															
Diagnosticar las fuentes financieras adecuadas con quien se va a trabajar	comité estratégico															
Desarrollar un apalancamiento para poder incrementar la inversión de acuerdo a materia prima	gerencia															
Destinar en la compra de materia prima para poder elaborar nuevos productos con la misma calidad de siempre	gerencia															

3.5.2. Estimación de estrategias planteadas sobre el nivel competitivo de la empresa Factoría Santillán S.R.L.

Para comprobar el efecto que tuvo la implementación de las estrategias antes mencionadas y apreciadas en la tablas de la parte superior sobre el nivel competitivo, se estimó calcular los siguientes aspectos los cuales se verán a continuación: a) Desarrollo de la Matriz del Perfil Competitivo; b) cálculo del aumento del nivel de ventas y de los clientes de la empresa. Todo ello con el fin para poder determinar si la influencia que desplego todas las estrategias implementadas sobre la empresa Factoría Santillán S.R.L.

3.5.2.1. Matriz del perfil competitivo:

Se realizó por segunda vez la matriz del perfil competitivo, con el fin de poder comprobar el aumento del nivel competitivo que la empresa en estudio muestra después del estudio aplicado así mismo para determinar la implementación de las estrategias, esto se lleva a cabo realizando una comparación con la matriz del perfil competitivo antes detallada y así lograr determinar el porcentaje de crecimiento del nivel competitivo de la empresa.

Para la preparación de este segunda matriz se tuvo que tomar en cuenta los mismo datos empleados en la primera matriz, en excepto los datos de la empresa Factoría Santillán S.R.L ya que con la implementación de las estrategias antes mencionadas, se consiguió mejorar la empresa en sus aspectos tanto internos como externos (Tabla 5 puntaje del peso y valor para la matriz del perfil competitivo MPC, Factoría Santillán S.R.L, 2018). Es por ende que los puntajes del valor la anterior matriz van a tendrán un nuevo cambio.

Se puede observar que los datos que se cambiaron solo fue el puntaje del valor, en donde se determinó con el comité estratégico de la empresa las recientes puntuaciones que tendrá la empresa factoría Santillán S.R.L en la matriz del perfil competitivo, luego de las implementaciones las estrategias.

Tabla 43: Matriz del Perfil Competitivo (MPC) después de la aplicación de estrategias, Factoría Santillán S.R.L, 2018

Factores claves de éxito	Peso	Factoría Santillán S.R.L		Factoría Juan Carlos E.I.R.L.		Factoría H&R S.A.C		Factoría Industrial S.A.C	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
1.- Participación en el mercado	0.13	3	0.39	2	0.22	2	0.26	3	0.43
2.- Competitividad de precios	0.10	4	0.4	3	0.30	3	0.30	4	0.37
3.- Lealtad del consumidor	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.30	4	0.36
4.- Calidad de productos	0.23	4	0.92	4	0.92	4	0.92	4	0.92
5.- Tecnología	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20
6.- Personal calificado	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
7.- Publicidad	0.01	4	0.04	3	0.03	2	0.02	3	0.03
8.- Ubicación de la empresa	0.03	3	0.09	2	0.07	3	0.09	3	0.10
9.- Servicio post venta	0.05	3	0.15	2	0.12	2	0.12	4	0.19
10.- Posición financiera	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.20	3	0.20
11.- Diversidad de productos	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.26
12.- Capital de trabajo	0.09	3	0.27	3	0.24	3	0.27	4	0.33
TOTAL			3.39		3.03		3.15		3.70

Fuente: Tabla 6: Matriz del perfil competitivo (MPC), Factoría Santillán S.R.L, 2018

Interpretación: según los resultados que se obtuvieron en la matriz MPC, se logra observar que la empresa Factoría Santillán S.R.L, fue una de las que más puntuación obtuvo, en el cual se puede apreciar que mejoro su nivel competitivo con respecto a la anterior matriz. Se pudo observar que el puntaje después de la utilización de las estrategias fue de 3.39 puntos, en el cual ocupa el segundo puesto por debajo de la empresa Factoría Industrial.

Tabla 44: Incremento de Puntuación del nivel Competitivo, Factoría Santillán S.R.L, 2018

Matriz del perfil competitivo (MPC)	Puntuación	Incremento	Incremento (%)
puntaje de Matriz MPC I	2.9	0.49	14%
PUNTAJE De Matriz MPC II	3.39		
TOTAL	6.29	0.49	14%

Fuente: Tabla 43 Matriz del perfil competitivo (MPC) después de la aplicación de estrategias, Factoría Santillán S.R.L, 2018 y Tabla 6 Matriz del perfil competitivo (MPC), Factoría Santillán S.R.L, 2018.

Interpretación: según los resultados que se obtuvieron en la matriz MPC I y MPC II, se diagnosticó que en la primera matriz el resultado fue de 2.9, mientras que en la matriz MPC II se obtuvo una puntuación de 3.39 diagnosticando de esa manera que el nivel competitivo de la empresa Factoría Santillán incremento su nivel competitivo en un 0.49 puntos en el cual tuvo un porcentaje de 14% de incremento.

3.5.2.2. Efecto sobre el nivel de ventas.

Para poder diagnosticar el incremento del nivel de las ventas de la empresa FACTORÍA Santillán S.R.L con respecto a las estrategias implementadas, de acuerdo a los planes de acción a aplicar se especifica el reporte de las ventas desde los años 2015 al 2018 (Tabla 2: ventas de la empresa Factoría Santillán S.R.L, 2018).

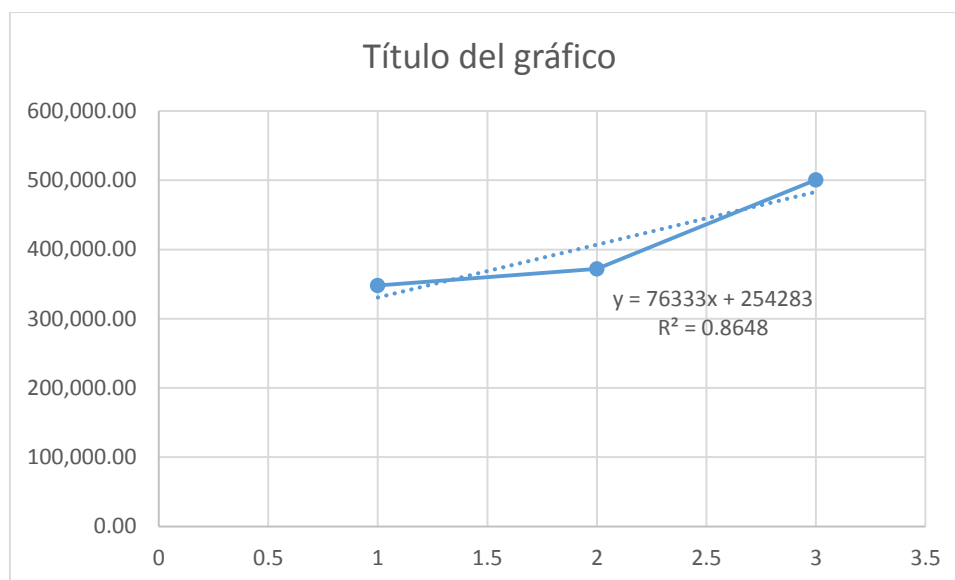
De acuerdo a los objetivos a corto plazo en incremento de un 30% anual de las ventas y aportada en los planes de acción a implementar se ve representada en la tabla 45 con las ventas reales de la empresa desde los años 2015, 2016, 2017 y 2018, asimismo se ve representada la ventas proyectadas para el año 2019.

Tabla 45: Cuadro resumen de ventas año 2015-2017

año	periodo	total de ventas	xy	x*2
2015	1	348,045.00	348045	1
2016	2	372,092.00	744184	4
2017	3	500,711.65	1502134.95	9
suma	6	1,220,848.65	2594363.95	14
promedio	2	406,949.55	864,787.98	4.67

Fuente: empresa Factoría Santillán S.R.L.

Figura 20: regresión lineal de ventas de la empresa



Fuente: Tabla 45: ventas de la empresa Factoría Santillán S.R.L., 2018.

Demanda proyectada de ventas:

Tabla 46: demanda proyectada de ventas 2018-2021

demanda proyectada		
2,018	4	559,616.20
2,019	5	635,949.53
2,020	6	712,282.85
2,021	7	788,616.18

Fuente: Tabla 45: cuadro resumen de registro de ventas, Factoría Santillán S.R.L., 2018.

Interpretación: En la tabla 45 y en la figura 20 se puede apreciar que el total de ventas de la empresa Factoría Santillán desde los años 2015-2017, y en la tabla 46 se aprecia la ventas proyectadas desde los años 2018 al 2021 en donde se observa que en el 2018 las ventas son de 559,616.20, en el 2019 son de 635,949.53, en el 2020 son de 712,2282.85 y en el 2021 son de 788,616.18.

3.5.2.3. Efecto sobre el número de clientes.

Para desarrollar el aumento de los clientes que existen actualmente en la empresa en estudio con relación a las estrategias implementadas, fue necesario obtener el portafolio de los clientes de la empresa Factoría Santillán S.R.L (Tabla 47: Clientes existentes, Factoría Santillán S.R.L, 2015-2017), en donde se conoce el número de clientes conseguidos desde el mes de enero al mes de junio desde el año 2015-2017.

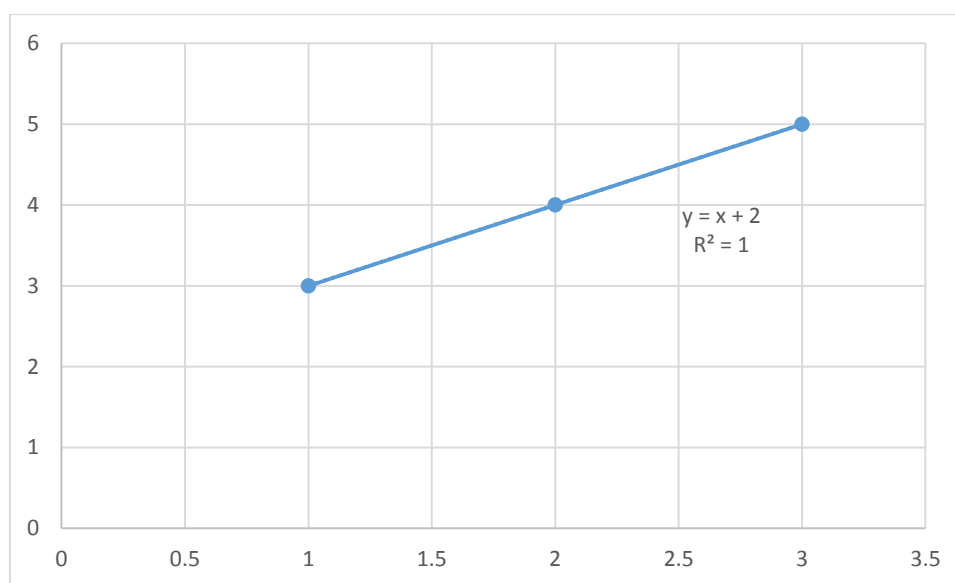
Del mismo modo, se desarrolló la comparación de los números de clientes en el año 2016-2017, en donde se pudo diagnosticar el número de clientes que aumento en el año 2017 y también el (%) porcentaje de crecimiento de los clientes de la empresa

Tabla 47: Clientes reales, Factoría Santillán S.R.L, 2018

años	periodo	Nº de clientes	xy	x*2
2015	1	3	3	1
2016	2	4	8	4
2017	3	5	15	9
suma	6	12	26	14
promedio	2	4	8.66666667	4.66666667

Fuente: empresa Factoría Santillán S.R.L, 2018

Figura 21: Proyección de clientes, Factoría Santillán S.R.L 2018-2021.



Cientes proyectados desde el año 2018-2021

Tabla 48: clientes proyectados al año 2018-2021 Factoría Santillán S.R.L

2018	4	6
2019	5	7
2020	6	8
2021	7	9

Fuente: Tabla 47 clientes, Factoría Santillán S.R.L, 2018.

Interpretación: en la tabla 47 y en la figura 21 se observa que el número de clientes de la empresa en estudio desde el año 2015 al 2017 mientras que en la tabla 48 se aprecia la cantidad de clientes proyectados desde los años 2018 al 2021, en donde se observa que los clientes al año 2018 son de 6, 2019 son 7, 2020 son 8 y 2021 son 9.

IV. DISCUSIONES

El análisis competitivo de la situación actual de la empresa Factoría Santillán S.R.L permitió determinar que la empresa en estudio, con respecto a la evaluación de su competitividad Factoría Santillán ésta por debajo de todos sus competidores cercanos; siendo la empresa más competitiva Factoría Industrial (tabla 5); esta realidad también se observa en la empresa investigada por Gálvez (2010) la cual se encuentra por debajo de sus competidores. Los métodos empleados en ambas investigaciones fue la matriz de perfil competitivo; pero, la forma de ella fue diferentes en esta investigación se empleó dimensiones de competitividad acorde a Cabrera, López y Ramírez (2011); sin embargo Gálvez (2010) solo lo hizo con los factores críticos de cada uno de sus productos.

El estudio permitió establecer que el actual direccionamiento estratégico (Misión, visión y valores) de la empresa Factoría Santillán S.R.L no estaba establecido adecuadamente, pues en la Visión solo cumple con el 43% de los criterios establecidos por D'Alessio (2008) y la misión solo el 50%; por lo que propuso una nueva visión y misión que cumpla con la totalidad de los criterios, involucrando en ello a los miembros del comité estratégico de la empresa Factoría Santillán S.R.L. En cuanto a los valores se llegó a establecer 12 valores de ellos los más importantes fueron: Servicio; Trabajo en equipo; Confianza; Cooperación; Competitividad y Trato al cliente. (Tabla 13). Similar metodología empleó Cruz (2014); pero, no empleo al comité estratégico sino que lo hizo a título personal, encontrando un resultado similar con un 33% de cumplimiento, más consideró que debió emplear el comité estratégico para su redacción pues formara parte de su organización y la deben sentir como suya, además son ellos los que conocen el negocio.

Otro de los objetivos fue realizar el diagnóstico del ambiente interno y externo de la empresa Factoría Santillán S.R.L, obteniendo como resultados la Matriz de evaluación de Factores Externos (MEFE) 2.49 y de la Matriz de Evaluación de Factores Internos 2.44, en la cual cuyos factores que se obtuvieron de la matriz AMOFHIT para realización de la MEFI y de la matriz PESTEC para la realización de la MEFE. En la cual los resultados obtenidos nos demuestran la situación interna y externa de la empresa en estudio. Estos datos son semejantes a los que se obtuvieron en la tesis de (Chacón, 2016), en la cual concluyo que la Matriz de

Evaluación de Factores Internos consiguió un resultado de 2.43 y la Matriz de Evaluación de Factores Externos alcanzo un resultado de 2.48. cabe señalar que los instrumentos utilizados para la obtención de las matrices AMOFHIT, PESTEC, MEFI y MEFE fueron diferentes, mientras que estos mismos resultados den la tesis de (Chacón, 2016), fueron determinados de una manera empírica, en la investigación realizada a la empresa Factoría Santillán S.R.L todos estos instrumentos se realizó con el juicio de expertos los cuales formularon los factores internos y externos los cuales fueron asociados a las áreas funcionales de acuerdo a los problemas de que se presentaba en la metalmecánica los cuales estos datos fueron seleccionados en la AMOFHIT y en el análisis PESTEC, para luego darle su respectivo puntaje a la Matriz EFE y EFI de tal forma como lo indica el autor (D' ALESSIO, 2008) en su libro "El proceso estratégico un enfoque de gerencia" en la cual nos indica que la matriz EFE acepta reducir y examinar la información: Política, Económico, Social, Tecnológico, ecológico y Competitiva en la cual se obtuvo el resultado del análisis PESTEC, lo mismo se realizó en la matriz MEFI en donde acepto reducir y examinar las principales Fortalezas y Debilidades que se encuentran en los diferentes áreas principales de la empresa.

Otro de los objetivos planteados en la investigación de la empresa Factoría Santillán S.R.L fue formular estrategias y planes de acción para mejorar el nivel competitivo de la empresa en estudio de las cuales las estrategias que se llevaron a cabo fueron las siguientes que a continuación se mencionan: Matriz Foda en esta matriz de obtuvo las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas dentro de los cual nos permitido las estrategias tomando en cuenta cada una de las estrategias de la matriz FODA, luego se realizó la matriz PEYEA donde se ubicó la empresa metalmecánica en el cuadrante de agresiva, luego se realizó la matriz IE en donde se ubicó a la empresa metalmecánica en el cuadrante V en la cual se obtuvo que la empresa debe de tener estrategias como retener y mantener, luego la matriz GE en donde se ubicò a la empresa metalmecánica en el cuadrante II y finalmente se determinó la matriz de decisión en la cual permitió retener a las estrategias que obtuvieron mayor puntuación. Estos datos son parecidos a los datos obtenido en la tesis de (Burgos 2012) en la cual el diagnosticó que la matriz PEYEA se encontró en el cuadrante agresivo, la matriz IE se encontró en el

cuadrante V y la MGE se encontró en el cuadrante II. Cabe resaltar que en el estudio de (Burgos 2012) las matrices antes mencionadas fueron utilizadas en este estudio y los datos fueron llenados de una manera empírica, mientras que en nuestra investigación realiza en la empresa metalmecánica contamos con la ayuda de 3 personas las cuales conformaron el comité estratégico de la empresa antes mencionadas, de tal manera lo indica (D' ALESSIO, 2008) que las matrices de PEYEA, IE, GE, FODA, MDE, MCPE, son importantes para la empresa ya que estas matrices permiten observar el estado en donde se encuentra la empresa permitiendo lograr tomar buenas decisiones para así poder salir al mercado con nuevas estrategias y de la misma manera posicionarse más en el mercado metalmecánico.

V. CONCLUSIONES

- El estudio determinó que el nivel competitivo de la empresa Factoría Santillán S.R.L fue de 2.9 la cual significa que está por debajo de sus cuatro empresas competidoras más cercanas.
- La misión, la visión y los valores propuestos, cumplen los criterios establecidos por D'Alesio; habiéndose realizado con el comité estratégico permitirá a la empresa en estudio cimentar sobre ellos sus estrategias y su accionar empresarial, mirando hacia un horizonte más cercano.
- Según el diagnóstico externo se definió mediante la matriz EFE se obtuvo que la empresa Factoría Santillán S.R.L tuvo un puntaje de 2.49 en lo cual se concluyó que la mayor oportunidad de la empresa es "Crecimiento económico de la industria metalmecánica, mientras que la menor oportunidad es "equipos con tecnología de última generación" también se observa que la mayor amenaza es "Precios bajos en los productos de la competencia, mientras que la baja amenaza es "La experiencia de los competidores en el mercado". Según el diagnóstico interno se definió mediante la matriz EFI se obtuvo que la empresa Factoría Santillán S.R.L tuvo un puntaje de 2.44 en lo cual se concluyó que la mayor fortaleza es "Experiencia técnica del personal de la empresa", mientras que la baja fortaleza es "Imagen institucional" también se observa que la debilidad mayor "Publicidad en internet" mientras que la menor debilidad es "Medición constante de la cultura organizacional"
- Se realizó la Matriz FODA en la cual se demostraron las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para empresa Factoría Santillán S.R.L la cual nos permitió proponer los objetivos los cuales nos posibilitó desarrollar las evaluaciones de las siguientes matrices: Matriz PEYEA la cual se ubicó a la empresa en el cuadrante de agresivo; Matriz interna y externa la cual se ubicó a la empresa en el cuadrante V en la cual se es recomendable utilizar estrategias como retener y mantener; Matriz la gran estratégica la cual se ubicó a la empresa en el cuadrante 2 lo cual hace referente que tiene una posición competitiva débil y que se encuentra en un mercado de crecimiento y finalmente la matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) en donde planteó que la empresa debe de buscar

estrategias en lo concerniente a Desarrollo de Mercado, Penetración del producto.

- Se diagnosticó los planes de acción para la empresa metalmecánica Factoría Santillán S.R.L, en la cual se planteó la ejecución de 6 objetivos de corto plazo.
- Con el diseño del plan estratégico a la empresa metalmecánica Factoría Santillán S.R.L. aumentó su nivel competitivo de un 2.9 a un 3.39 es decir que aumento en un 17% e incremento el nivel de las ventas y los clientes de la empresa Factoría Santillán S.R.L.

.

VI. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa en estudio poner en evaluación el plan estratégico formulado con la intención de mejorar el nivel competitivo de la empresa Factoría Santillán S.R.L para así fortalecer y aumentar el posicionamiento de la empresa dentro del mercado en la cual compite.
- Se recomienda a la empresa Factoría Santillán S.R.L capacitar a la junta directiva y al equipo de trabajadores que conforman la empresa en temas de aplicación de planes estratégicos.
- Se recomienda a la empresa Factoría Santillán S.R.L lograr conseguir el reconocimiento de los trabajadores de la empresa en estudio con respecto a la misión y visión de la empresa, para poder así obtener la atención de todos los miembros de la empresa para que de alguna manera u otra ellos puedan estar involucrados con ella.
- Establecer reuniones entre los miembros del comité estratégico para analizar los informes de progreso que ha tenido la empresa, asimismo presentando una lista de objetivos y metas que la empresa desea alcanzar.
- Se recomienda a la empresa Factoría Santillán S.R.L tomar buenas decisiones las cuales sean apropiadas para el buen uso de la gestión de la empresa, asimismo se recomienda poner en práctica la propuesta del plan estratégico el cual involucra a toda la empresa y permite identificar los futuros objetivos de largo y corto plazo de la empresa.
- Se recomienda a la empresa Factoría Santillán S.R.L indagar sobre los posibles cambios que puedan suceder en el entorno externo para así poder determinar tanto las oportunidades y amenazas que pudieran presentarse en el entorno.
- Se recomienda al gerente de la empresa capacitarse en temas de gestión estratégica, asimismo informarse constantemente sobre el sector en donde compite la empresa y los grupos de interés de la empresa, como también preparar, motivar al personal de la empresa para hacer frente a los nuevos cambios que puedan encontrarse en el mercado metalmecánico.
- Se recomienda a la empresa Factoría Santillán S.R.L fortalecer su publicidad creando un portal web en donde se evidencia y dar a conocer a sus clientes y público en general los productos y servicios que brinda la empresa Factoría Santillán S.R.L.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

Libros:

WHEELEN, thomas, HUNGER, david y WHEELEN, kathryn. 2013.

Administración estratégica y política de negocios. Colombia : Pearson, 2013.

ISBN: 9789586992558.

STETTINIUS, wallae, y otros. 2009. *Plan de negocio como diseñarlo e implementarlo. Todos los pasos desde el diseño a la puesta en marcha y revision.* Barcelona : PROFIT, 2009. ISBN: 9788415330127

SAINZ, José. 2015. *El plan estratégico en la práctica.* Madrid : ESIC, 2015. ISBN: 9788415986958.

PAREJA, franklin. 2012. *Tool box caja de herramientas guía práctica de planificación y herramienta de gestión.* Madrid : Soipa, 2012. ISBN: 41362012.

PRIETO, José. 2011. *Gestión estratégica organizacional.* Bogota-Colombia : Ecos, 2011. ISBN: 9789586486880.

JIMENEZ, José. 2011. *Dirección estratégica.* Madrid : Pirámide, 2011. ISBN: 9788436825336.

LAOS, enrique. 2000. *La competitividad industrial en Mexico.* Mexico : plaza y valdez, 2000. ISBN: 9688568058.

LLEDO, antonio. 2013. *Técnicas duras de management para tiempo de crisis.* Madrid : ceu, 2013. ISBN: 9788415949060.

MARTINEZ, daniel y MILLA, artemio. 2012. *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral.* Madrid : Diaz de santos, 2012. ISBN: 9788499694177.

MAS, matilde, y otros. 2007. *Competitividad, crecimiento y capitalización de las regiones europeas.* España : fundacion bbva, 2007. ISBN: 9788496515444.

OLAZ, angel. 2010. *La técnica de grupo nominal como herramienta de investigación cualitativa.* España : Bohodon ediciones, 2010. ISBN: 9788492828579.

D' ALESSIO, fernando. 2008. *El proceso estratégico un enfoque de gerencia.* México : PEARSON, 2008. ISBN: 9789702612902.

DAVID, fred. 2013. *Conceptos de administración estratégica.* México : PEARSON, 2013. ISBN: 9786073215763.

DURAN, humberto. 2013. *Oportunidad de negocio para los emprendedores verdes.* México : Polibrio, 2013. ISBN: 9781463365493.

GARRIDO, santiago. 2007. *Dirección estratégica*. España-Madrid : MCGRAW-HILL interamericana, 2007. ISBN: 8448146492.

CABRERA, alejandra, LOPEZ, paula y RAMIREZ, claudia. 2011. *La competitividad empresarial un marco conceptual para su estudio*. Colombia : universidad central, 2011. ISBN:9789582602673.

CAPRIOTTI, paul. 2013. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Malaga, España : IIRP, 2013. ISBN:8434412756.

CHIAVENATO, idalberto. 2011. *Planeación estratégica*. España : Mc graw hill, 2011. ISBN: 9789701068779.

Tesis:

Andrade Pareja, Freddy y Guerron Gordillo, Daniel. 2013. *Propuesta de un plan estratégico para mejorar la competitividad en la empresa industrial Surimax Cía. LTDA*. Ecuador : Universidad Central del Ecuador, 2013.

Burgos Cruz, Sandra Fabiola. 2012. *“Diseño de un plan estratégico para mejorar el nivel de competitivo de la empresa metalmecánica ingeniería & técnicas aplicadas (ITA) S.R.L”*. Trujillo - Peru : Universidad Cesar Vallejo; Facultad de ingeniería; escuela de Industrial, 2012. pág. 238.

Chacon Cordoba, Estefania Rosa. 2016. *“Plan estratégico para la empresa técnicas de acero S.A.C periodo 2017-2021”*. Arequipa - Peru : Universidad Catolica Santa Maria; Facultad de ciencia economica administrativa; escuela de administracion de empresas, 2016. pág. 125.

Cruz Molina, Jose Luis. 2014. *Propuesta de un plan estrategico de gestion para el periodo 2015-2016 para la gestion de proyectos metalmecanicos de la empresa IMCO servicios S.A.C*. Arequipa-Peru : Universidad Catolica Santa Maria; Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales; Programa Profesional de Ingeniería Industrial, 2014. pág. 246.

Galvez Maldonado, Darwin Miguel. 2010. *“Modelo de planeación estratégica aplicada a una microempresa artesanal del sector metalmecánico del ecuador, caso empresa metalmecánica Gálvez EMG hierro forjado”*. Quito : Escuela Politecnica Nacional; Escuela de Ciencias;, 2010. pág. 141.

Salazar Alcalde, Sandra Graciela. 2014. *“Plan estratégico para la empresa ingenieros en acción S.R.L con el objetivo de mejorar su nivel de competitividad”*. Trujillo - Peru : Universidad Cesar Vallejo; Facultad de ingeniería; Escuela de Industrial, 2014. pág. 130.

Linkopgrafia:

BCRP. 2017. La Libertad: Sintesis de actividad economica Diciembre 2017. *La Libertad: Sintesis de actividad economica Diciembre 2017*. [En línea] 10 de Diciembre de 2017. [Citado el: 14 de 07 de 2018.]
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2017/sintesis-la-libertad-12-2017.pdf>.

—. **2017.** Reporte de inflacion. *Reporte de inflacion*. [En línea] 20 de 09 de 2017. [Citado el: 13 de 07 de 2018.]
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2017.pdf>.

conexionesan. 2016. www.esan.edu.pe. *www.esan.edu.pe*. [En línea] 21 de Noviembre de 2016. [Citado el: 31 de setiembre de 2016.]

<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/11/21/una-industria-talla-mundial/>.

<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2326/1/T-UCE-0005-404.pdf>

<http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/2084>

<https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/5939/53.0850.AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/2186/44.0336.II.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXO

A. ANEXO DE TABLAS

Tabla 49: Ponderación de cada uno de los miembros del comité estratégico para la matriz del perfil competitivo (MPC), Factoría Santillán S.R.L, en el año 2018

Ítem	P1	P2	P3	TOTAL	PROMEDIO
1.- Participación en el mercado	0.14	0.1	0.15	0.39	0.13
2.- Competitividad de precios	0.1	0.11	0.1	0.31	0.10
3.- Lealtad del consumidor	0.09	0.09	0.09	0.27	0.09
4.- Calidad de productos	0.2	0.24	0.25	0.69	0.23
5.- Tecnología	0.05	0.05	0.05	0.15	0.05
6.- Personal calificado	0.09	0.08	0.08	0.25	0.08
7.- Publicidad	0.01	0.01	0.01	0.03	0.01
8.- Ubicación de la empresa	0.03	0.03	0.03	0.09	0.03
9.- Servicio post venta	0.05	0.05	0.05	0.15	0.05
10.- Posición financiera	0.06	0.07	0.05	0.18	0.06
11.- Diversidad de productos	0.08	0.07	0.06	0.21	0.07
12.- Capital de trabajo	0.1	0.1	0.08	0.28	0.09
	1	1	1		

Fuente: C.1, Cuestionario para determinar la ponderación de la Matriz del Perfil Competitivo de la empresa Factoría Santillán S.R.L año 2018

Tabla 50: Resultados de la puntuación del valor para la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), Factoría Santillán S.R.L, en el año 2018

Factores claves de éxito	factoría Santillán S.R.L.			Factoría Juan Carlos E.I.R.L			Factoría H&R S.AC			Factoría industrial S.A.C		
Ítem	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3
1.- Participación en el mercado	2	2	2	2	2	1	2	3	3	3	4	3
2.- Competitividad de precios	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4
3.- Lealtad del consumidor	2	2	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4
4.- Calidad de productos	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5.- Tecnología	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
6.- Personal calificado	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7.- Publicidad	1	1	1	3	2	3	2	2	3	3	3	3
8.- Ubicación de la empresa	2	3	2	3	2	2	3	4	4	4	3	3
9.- Servicio post venta	1	1	1	3	3	2	3	3	3	4	3	4
10.- Posición financiera	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3
11.- Diversidad de productos	1	1	1	3	3	3	3	3	3	4	3	4
12.- Capital de trabajo	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	4	4

Fuente: Empresas competidoras de la empresa Factoría Santillán S.R.L, en la ciudad de Trujillo.

Tabla 51: Puntaje de valores de empresas competidoras para la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), Factoría Santillán S.R.L, en el año 2018

Factores claves de éxito	Factoría Santillán S.R.L.					Factoría Juan Carlos E.I.R.L.					Factoría H&R S.A.C					Factoría Industrial S.A.C				
Ítem	P1	P2	P3	PUNTAJE TOTAL	PUNTAJE PROMEDIO	P1	P2	P3	PUNTAJE TOTAL	PUNTAJE PROMEDIO	P1	P2	P3	PUNTAJE TOTAL	PUNTAJE PROMEDIO	P1	P2	P3	PUNTAJE TOTAL	PUNTAJE PROMEDIO
1.- Participación en el mercado	2	2	2	6	2	2	2	1	5	1.7	2	2	2	6	2	3	4	3	10	3.3
2.- Competitividad de precios	3	3	3	9	3	3	3	3	9	3.0	3	3	3	9	3.0	3	4	4	11	3.7
3.- Lealtad del consumidor	2	2	3	7	2.3	2	3	4	9	3	3	3	4	10	3.3	4	4	4	12	4
4.- Calidad de productos	4	4	4	12	4	4	4	4	12	4	4	4	4	12	4	4	4	4	12	4
5.- Tecnología	4	3	3	10	3	3	3	3	9	3	3	3	3	9	3	4	4	4	12	4
6.- Personal calificado	4	4	4	12	4	4	4	4	12	4	4	4	4	12	4	4	4	4	12	4
7.- Publicidad	1	1	1	3	1	3	2	3	8	2.7	2	2	2	6	2.0	3	3	3	9	3
8.- Ubicación de la empresa	2	3	3	8	2.7	3	2	2	7	2.3	3	3	3	9	3.0	4	3	3	10	3.3
9.- Servicio post venta	1	1	1	3	1	3	2	2	7	2.3	3	2	2	7	2.3	4	3	4	11	3.7
10.- Posición financiera	4	3	4	11	4	3	3	3	9	3	3	3	4	10	3.3	4	3	3	10	3.3
11.- Diversidad de productos	1	1	1	3	1	3	3	3	9	3	3	3	3	9	3	4	3	4	11	3.7
12.- Capital de trabajo	3	3	3	9	3	3	3	2	8	2.7	3	3	3	9	3	4	4	3	11	3.7

Fuente: (Tabla 6) Resultado del valor para la matriz del perfil competitivo (MCP), Factoría Santillán S.R.L, 2018.

Tabla 52: Resultados de entrevista de la Visión y Misión, Factoría Santillán S.R.L, 2018

Misión			
interrogante	Comité 1	Comité 2	Comité 3
¿Quiénes somos?	Somos una empresa del rubro metalmecánica	somos una empresa dedicada al abastecimiento de estructuras mecánicas	Somos una empresa dedicada al rubro metalmecánico
¿Cuáles son nuestros principales productos de la empresa	Somos especialistas en moldes para ladrillo de concreto de techo y de pared y adoquín	estructuras metálicas, moldes para la elaboración de ladrillo, adoquines y bloques de concreto	Moldes para bloques, adoquines y pre fabricados de concreto
¿Dónde compite geográficamente la empresa? ¿En qué mercado?	Compite con la zona norte de nuestro país en el mercado metalmecánico	compite en la zona norte del país en el mercado metalmecánico	compite en la zona norte del país en el mercado metalmecánico
¿Se encuentra la empresa en una situación de supervivencia, crecimiento o rentabilidad?	crecimiento la empresa se encuentra en una situación de crecimiento	se encuentra en una etapa de crecimiento	se encuentra en una etapa de crecimiento
Visión			
interrogante	Comité 1	Comité 2	Comité 3
¿Qué tipo de empresa deseamos ser? ¿Cómo queremos ser percibidos?	Una empresa orientada a la satisfacción de nuestros clientes y al desarrollo de nuestros servicios	Como una empresa que este en constante comunicación con los clientes	Deseamos ser una empresa pujante y en constante crecimiento
¿Cuál debería ser nuestro aporte para la colectividad en materia de responsabilidad social	Tener un buen trato con nuestros colaboradores apoyándolos en los problemas que pudieran tener. Asimismo cumpliendo con los parámetros dados por las entidades del sector y cuidando el medio ambiente	Estando en al tanto de los problemas de la comunidad aportando en lo posible	Mantener una constante comunicación y escuchar los problemas de la comunidad y ser parte de las soluciones

Fuente: Guía de entrevista, empresa Factoría Santillán S.R.L, 2018

Tabla 53: Peso de cada integrante del comité estratégico acerca de las Oportunidades y Amenazas, Factoría Santillán S.R.L, 2018

Factores	Comité Estratégico			Total	Promedio
	Comité 1	Comité 2	Comité 3		
OPORTUNIDADES					
1) Mejora de las políticas de créditos para PYMES	0.05	0.02	0.03	0.1	0.03
2) Crecimiento económico de la industria metalmecánica	0.1	0.07	0.1	0.27	0.09
3) Baja probabilidad de productos sustitutos	0.04	0.06	0.1	0.2	0.07
4) Crecimiento económico de la región La Libertad	0.05	0.09	0.05	0.19	0.06
5) Impacto de la publicidad de la empresa en los clientes	0.03	0.04	0.02	0.09	0.03
6) Estabilidad económica del país (PBI, Tipo de cambio)	0.04	0.03	0.05	0.12	0.04
7) Ingreso de equipos y maquinas con tecnología más efectiva	0.06	0.06	0.04	0.16	0.05
8) Mercado demanda productos innovadores y creativos	0.05	0.06	0.03	0.14	0.05
9) Sistema Tributario	0.04	0.04	0.02	0.1	0.03
SUBTOTAL DE FORTALEZAS	0.46	0.47	0.44		0.46
AMENAZAS					
1) Precios altos en materias primas	0.05	0.09	0.09	0.23	0.08
2) Tasa de interés del sistema financiero	0.09	0.06	0.06	0.21	0.07
3) Ingreso al sector de nuevos competidores en el rubro metalmecánico	0.05	0.07	0.1	0.22	0.07
4) Competencia informal existente	0.09	0.07	0.06	0.22	0.07
5) Experiencia de los competidores en el mercado	0.07	0.06	0.05	0.18	0.06
6) Poder adquisitivo del cliente	0.04	0.05	0.07	0.16	0.05
7) Acelerado cambio a la tecnología	0.06	0.08	0.05	0.19	0.06
8) Calidad del producto de la competencia en el mercado	0.09	0.05	0.08	0.22	0.07
SUBTOTAL DE DEBILIDADES	0.54	0.53	0.56		0.54
TOTAL	1	1	1		1

Tabla 54: Valor de cada integrante del comité estratégico acerca de oportunidades y amenazas, Factoría Santillán S.R.L, 2018

Factores	Comité Estratégico			Total	Promedio
OPORTUNIDADES	Comité 1	Comité 2	Comité 3		
1) Mejora de las políticas de créditos para PYMES	2	3	3	8	3
2) Crecimiento económico de la industria metalmecánica	4	2	2	8	3
3) Baja probabilidad de productos sustitutos	3	3	3	9	3
4) Crecimiento económico de la región La Libertad	3	3	3	9	3
5) Impacto de la publicidad de la empresa en los clientes	2	2	2	6	2
6) Estabilidad económica del país (PBI, Tipo de cambio)	2	2	3	7	2
7) Ingreso de equipos y máquinas con tecnología más efectiva	3	2	3	8	3
8) Mercado demanda productos innovadores y creativos	3	3	3	9	3
9) Sistema Tributario	2	2	2	6	2
AMENAZAS					
1) Precios altos en materias primas	2	3	3	8	3
2) Tasa de interés del sistema financiero	2	2	2	6	2
3) Ingreso al sector de nuevos competidores en el rubro metalmecánico	1	2	2	5	2
4) Competencia informal existente	2	2	2	6	2
5) Experiencia de los competidores en el mercado	1	3	1	5	2
6) Poder adquisitivo del cliente	2	1	2	5	2
7) Acelerado cambio a la tecnología	3	2	2	7	2
8) Calidad del producto de la competencia en el mercado	1	2	2	5	2

Tabla 55: Peso de cada integrante del comité estratégico acerca de Fortalezas y Debilidades, Factoría Santillán S.R.L, 2018

Factores	Comité Estratégico			Total	Promedio
FORTALEZAS	Comité 1	Comité 2	Comité 3		
1) Calidad de los productos	0.09	0.07	0.06	0.22	0.07
2) Capacidad de desarrollo e investigación	0.07	0.09	0.04	0.2	0.07
3) Controles en los procesos productivos	0.05	0.07	0.03	0.15	0.05
4) Precios competitivos	0.03	0.04	0.04	0.11	0.04
5) Innovación en el diseño y proceso del producto	0.05	0.04	0.05	0.14	0.05
6) Desempeño del personal directivo	0.04	0.04	0.07	0.15	0.05
7) Trabajo en equipo y comunicación entre el personal	0.03	0.05	0.08	0.16	0.05
8) Presupuesto de la empresa	0.06	0.05	0.04	0.15	0.05
9) Cultura y clima organizacional	0.03	0.03	0.04	0.1	0.03
10) Experiencia técnica del personal	0.06	0.07	0.05	0.18	0.06
11) Servicio postventa	0.05	0.04	0.04	0.13	0.04
12) Capital de trabajo	0.05	0.04	0.03	0.12	0.04
SUBTOTAL DE FORTALEZAS	0.61	0.63	0.57		0.60
DEBILIDADES					
1) Actualización de tecnología de información (Software)	0.04	0.03	0.02	0.09	0.03
2) Capacitación al personal	0.03	0.02	0.03	0.08	0.03
3) Presencia de la empresa en internet	0.07	0.07	0.07	0.21	0.07
4) Estudio de mercado	0.03	0.03	0.04	0.1	0.03
5) Política de seguridad y salud ocupacional	0.04	0.03	0.05	0.12	0.04
6) Líneas de carreras a los trabajadores	0.04	0.02	0.02	0.08	0.03
7) Planificación estratégica	0.04	0.03	0.06	0.13	0.04
8) Cartera de clientes	0.03	0.06	0.07	0.16	0.05
9) Administración estratégica	0.03	0.04	0.02	0.09	0.03
10) Estudio de tiempo y movimiento	0.02	0.02	0.03	0.07	0.02
11) Promociones y publicidad	0.02	0.02	0.02	0.06	0.02
SUBTOTAL DE DEBILIDADES	0.39	0.37	0.43		0.40
TOTAL	1	1	1		1

Tabla 56: Valor de cada integrante del comité estratégico acerca de Fortalezas y Debilidades, Factoría Santillán S.R.L, 2018

Factores	Comité Estratégico			Total	Promedio
FORTALEZAS	Comité 1	Comité 2	Comité 3		
1) Calidad de los productos	4	4	4	12	4
2) Capacidad de desarrollo e investigación	4	3	3	10	3
3) Controles en los procesos productivos	3	3	3	9	3
4) Precios competitivos	3	3	4	10	3
5) Innovación en el diseño y proceso del producto	3	3	3	9	3
6) Desempeño del personal directivo	3	3	3	9	3
7) Trabajo en equipo y comunicación entre el personal	4	3	4	11	4
8) Presupuesto de la empresa	3	3	3	9	3
9) Cultura y clima organizacional	3	3	3	9	3
10) Experiencia técnica del personal	4	4	4	12	4
11) Servicio postventa	4	3	3	10	3
12) Capital de trabajo	3	3	3	9	3
DEBILIDADES					
1) Actualización de tecnología de información (Software)	2	1	1	4	1
2) Capacitación al personal	2	1	2	5	2
3) Presencia de la empresa en internet	1	1	2	4	1
4) Estudio de mercado	1	2	2	5	2
5) Política de seguridad y salud ocupacional	2	1	1	4	1
6) Líneas de carreras a los trabajadores	2	2	2	6	2
7) Planificación estratégica	1	1	1	3	1
8) Cartera de clientes	1	1	1	3	1
9) Administración estratégica	1	1	2	4	1
10) Estudio de tiempo y movimiento	2	2	1	5	2
11) Promociones y publicidad	1	1	1	3	1

Tabla 57: Puntaje de los integrantes del comité estratégico acerca de la matriz PEYEA, Factoría Santillán S.R.L, 2018

Factores	Comité 1						Comité 2						Comité 3					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Fuerza Financiera																		
1) Presupuesto de la empresa				x						x					x			
2) Liquidez de la empresa			x						x						x			
3) Capital de trabajo					x				x						x			
4) Apalancamiento financiero				x						x						x		
5) Facilidad para salir al mercado				x						x						x		
6) Flujo de efectivo				x						x					x			
Fuerza de la industria																		
1) Crecimiento económico de la industria metalmecánico				x						x					x			
2) crecimiento económico de la región La Libertad			x							x						x		
3) Avance tecnológico			x						x						x			
4) Facilidad de ingreso al mercado				x						x						x		
5) Poder de negociación del cliente			x							x					x			
6) Productividad				x						x						x		
7) Utilización de recursos			x							x						x		

Factores	Comité 1						Comité 2						Comité 3					
	-1	-2	-3	-4	-5	6	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-	-	-	-	-	-
Ventaja Competitivo																		
1) Participación en el mercado			x						x						x			
2) Calidad del producto			x					x							x			
3) Precios competitivos			x						x							x		
4) Experiencia del personal técnico		x						x							x			
5) Imagen de la empresa		x					x								x			
6) Ciclo de vida del producto				x							x						x	
7) Lealtad de los clientes				x						x						x		
Estabilidad del Entorno																		
1) Tasa de inflación				x						x						x		
2) Cambios tecnológicos			x							x							x	
3) Precios de la competencia				x					x							x		
4) Barrera de entrada al mercado			x					x							x			
5) Estabilidad política del país				x						x						x		
6) Productos sustitutos			x						x							x		
7) Libre competencia				x					x							x		
8) Elasticidad de la demanda				x						x							x	

Tabla 58: Puntaje de atractividad para la matriz MCPE, Factoría Santillán S.R.L, 2018

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)																		
	Penetración del mercado						Desarrollo de producto						Desarrollo de mercado					
Factores Claves de Éxito	E1			E2			E3			E4			E5			E6		
	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3
OPORTUNIDADES																		
1) Crecimiento económico de la industria metalmecánica	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	4	4	3	3	3	4
2) Apoyo por parte del gobierno a las PYMES	3	3	3	3	2	4	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2
3) Crecimiento económico de la región La Libertad	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	4	4
4) Estabilidad económico del país	4	3	3	3	3	1	4	4	3	4	2	2	3	3	4	2	3	4
5) Poder adquisitivo del consumidor	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	4	4
6) Máquinas y equipos con tecnología de ultima generación	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	2	4	2	2	3
7) Acceso a políticas de créditos bancarios para PYMES	3	4	3	4	3	4	2	3	4	3	2	3	2	2	3	3	3	3
8) Cercanía de los clientes	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	2	3	4
9) Productos tecnológicos de alta innovación y creatividad	3	3	4	3	3	3	2	3	1	2	2	1	2	3	2	2	4	3
10) Baja probabilidad de productos sustitutos	3	3	4	3	2	2	2	2	3	2	3	1	3	2	3	4	3	3
AMENAZAS																		
1) Precios bajos en los productos de la competencia	3	2	1	2	3	2	2	1	2	2	2	1	2	3	2	2	1	2
2) Cantidad actual de competidores en la región La Libertad	3	4	2	3	3	4	3	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3) Competencia informal existente	4	2	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4) Ingreso al sector de nuevos competidores en el rubro	4	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4
5) Precios altos en materias primas y mano de obra	2	2	3	3	2	3	3	1	2	1	3	2	3	1	2	1	3	1

6) Experiencia en los competidores del mercado	3	2	4	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	4	4
FORTALEZAS																		
1) Experiencia técnica del personal	3	4	4	3	3	4	4	2	4	4	2	3	3	3	4	3	4	4
2) Calidad del producto	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3) Control en los procesos productivos	2	1	3	2	1	1	2	1	3	3	3	2	3	1	2	2	2	3
4) Trabajo en equipo y comunicación entre el personal	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	4	2
5) Tecnología de punta	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4
6) Desempeño del personal directivo	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3
7) Ambiente de trabajo	4	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	4
8) Innovación	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	4	2	2	4	2	2	3	3
9) Capacidad de investigación y desarrollo	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	1	3	1	2	2	2	2
10) Estructura organizacional	2	2	1	2	2	3	3	2	1	1	2	3	3	2	2	2	1	1
11) Imagen institucional	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
DEBILIDADES																		
1) Publicidad en internet	2	3	4	3	4	1	4	2	2	2	2	3	3	2	1	3	1	2
2) Servicio post venta	3	3	3	2	4	1	2	2	3	2	2	3	1	3	2	1	1	2
3) Liquidez	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	4	4	3
4) Cartera de clientes	1	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
5) Capacidad de personal	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	1	2	4	2	2
6) Planificación estratégica	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
7) Capital de trabajo	2	3	4	3	3	4	3	3	2	1	2	3	1	2	3	2	4	2
8) Política de seguridad y salud en el trabajo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9) Participación en el mercado	2	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2
10) Medición constante de la cultura organizacional	2	3	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2

B. ANEXO DE FIGURA



132

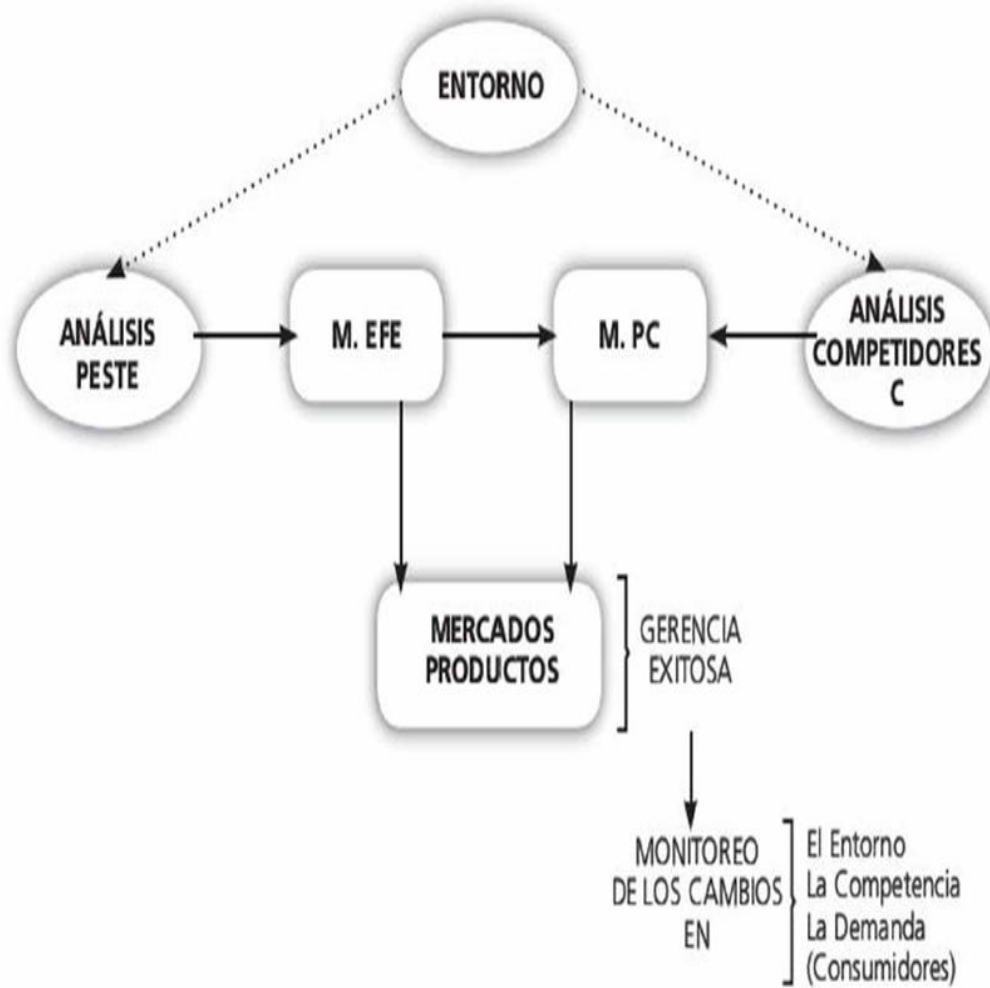


Figura 2: Evaluación Externa

Fuente: D´alessio Ipinza, Fernando. 2008. El proceso estrategico (un enfoque de gerencia. Ciudad de Mexico. Pearson Education de Mexico. ISBN: 97026161290x

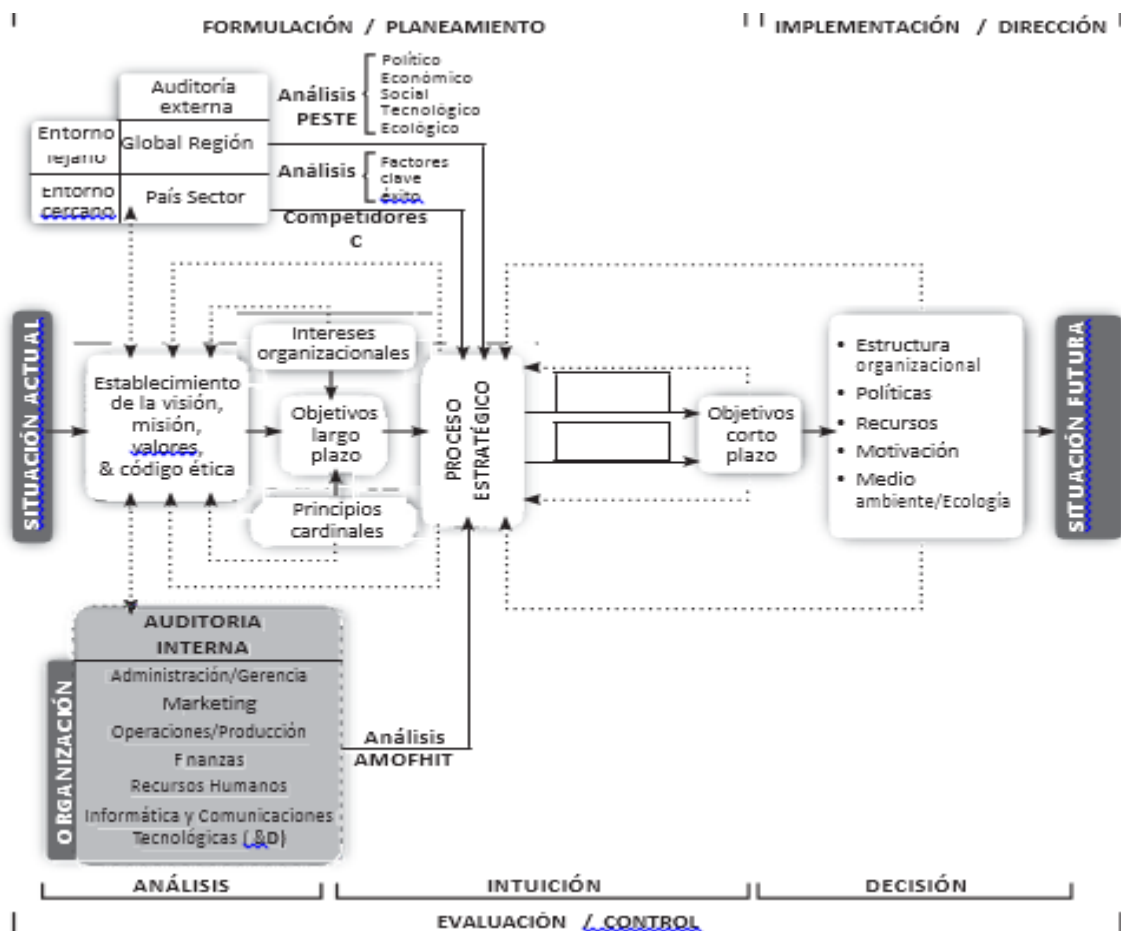


Figura 3: Evaluación Interna.

Fuente: D'alessio Ipinza, Fernando. 2008. El proceso estratégico (un enfoque de gerencia. Ciudad de Mexico. Pearson Education de Mexico. ISBN: 97026161290X.

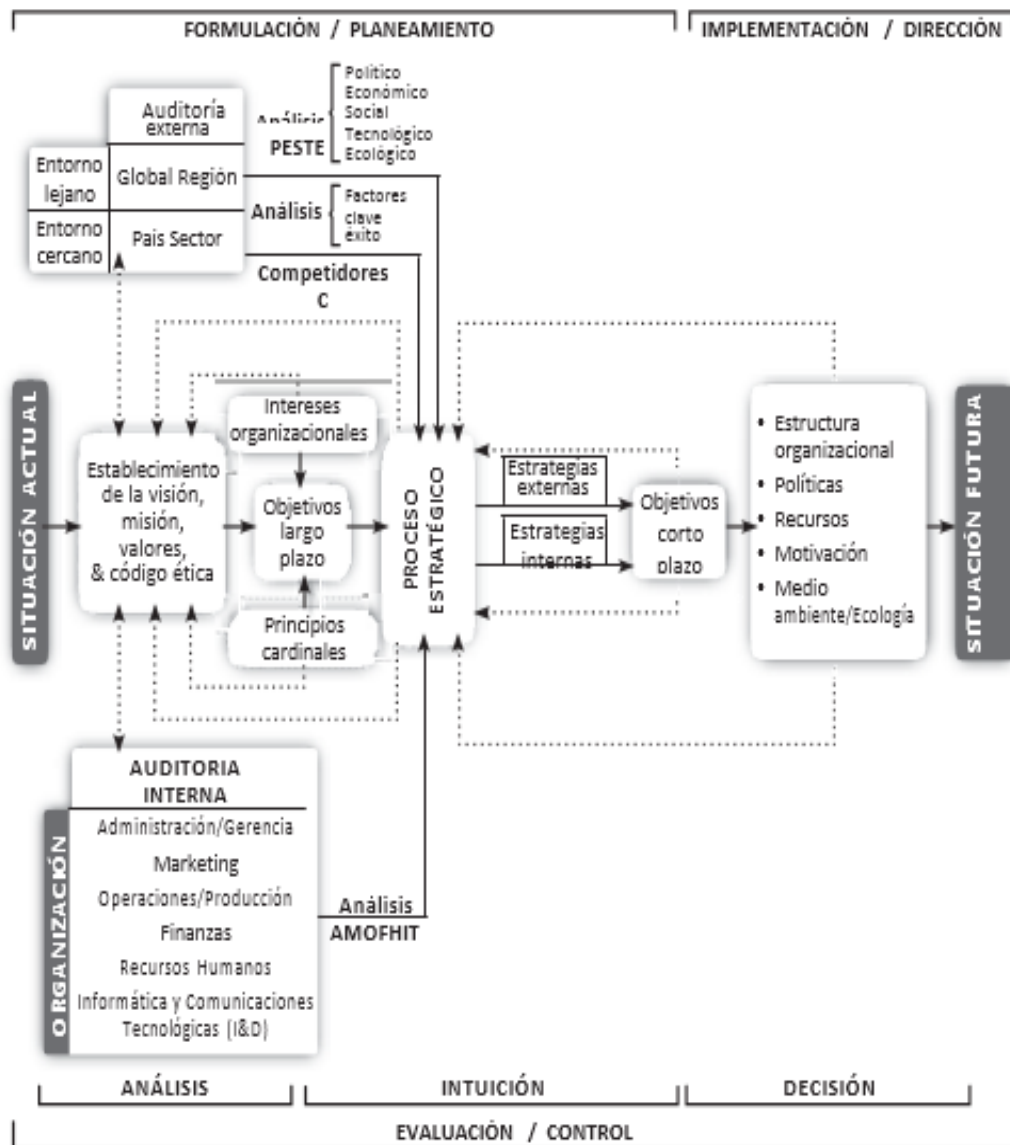


Figura 4: Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Fuente: D'aleccio Ipinza, Fernando. 2008. El proceso estrategico (un enfoque de gerencia. Ciudad de Mexico. Pearson Education de Mexico. ISBN: 97026161290X.

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
7.-			
Amenazas			
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
Valor:	4. Responde muy bien 3. Responde bien	2. Responde promedio 1. Responde mal	1.00

Figura 5: Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Fuente: D’Alessio Ipinza, Fernando. 2008. El proceso estrategico (un enfoque de gerencia. Ciudad de Mexico. Pearson Education de Mexico. ISBN: 97026161290X.

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Debilidades			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Valor:	4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor	2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor	1.00

Figura 6: Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Fuente: D’Alessio Ipinza, Fernando. 2008. El proceso estrategico (un enfoque de gerencia. Ciudad de Mexico. Pearson Education de Mexico. ISBN: 97026161290X.

FORMATO DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)									
	La Organización			Competidor A		Competidor B		Competidor C	
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									
10.									
Total	1.00								

Valor: 4. Fortaleza mayor 2. Debilidad menor
 3. Fortaleza menor 1. Debilidad mayor

Figura 7: Matriz del Perfil Competitivo.

Fuente: D’Alessio Ipinza, Fernando. 2008. El proceso estrategico (un enfoque de gerencia. Ciudad de Mexico. Pearson Education de Mexico. ISBN: 97026161290X.

Figura 9: El modelo de la estructura del sector industrial (Las 5 fuerzas de Porter).

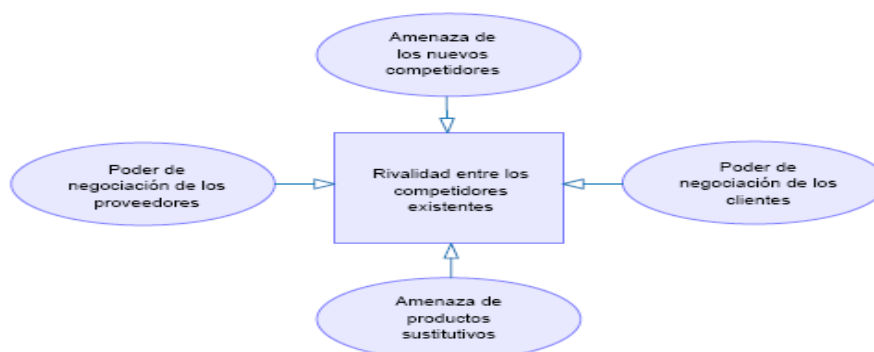


Figura 8: El Modelo de la Estructura del Sector Industrial (Las 5 Fuerzas de Porter)

Fuente: D’Alessio Ipinza, Fernando. 2008. El proceso estrategico (un enfoque de gerencia. Ciudad de Mexico. Pearson Education de Mexico. ISBN: 97026161290X.

VISIÓN - MISIÓN - VALORES		
<div> <div> Análisis interno </div> <div> Análisis externo </div> </div>	FORTALEZAS-F Liste las fortalezas	DEBILIDADES-D Liste las debilidades
	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3.
OPORTUNIDADES-O Liste las oportunidades	ESTRATEGIAS FO Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades Explote Maxi-Maxi	ESTRATEGIAS DO Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades Busque Mini-Maxi
AMENAZAS-A Liste las amenazas	ESTRATEGIAS FA Use fortalezas para neutralizar las amenazas Confronte Maxi-Mini	ESTRATEGIAS DA Mejore las debilidades y evite las amenazas Evite Mini-Mini

Figura 9: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Fuente: D’aleccio Ipinza, Fernando. 2008. El proceso estrategico (un enfoque de gerencia. Ciudad de Mexico. Pearson Education de Mexico. ISBN: 97026161290X.

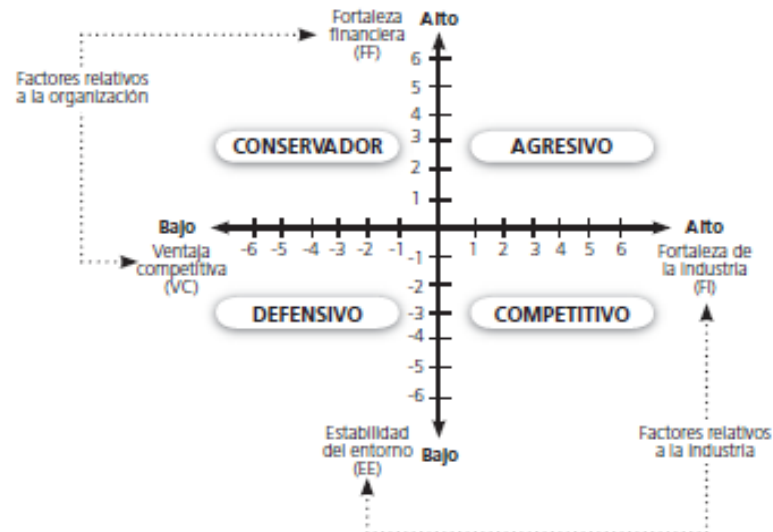


Figura 10: Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la acción (PEYEA)

Fuente: D’aleccio Ipinza, Fernando. 2008. El proceso estrategico (un enfoque de gerencia. Ciudad de Mexico. Pearson Education de Mexico. ISBN: 97026161290X.

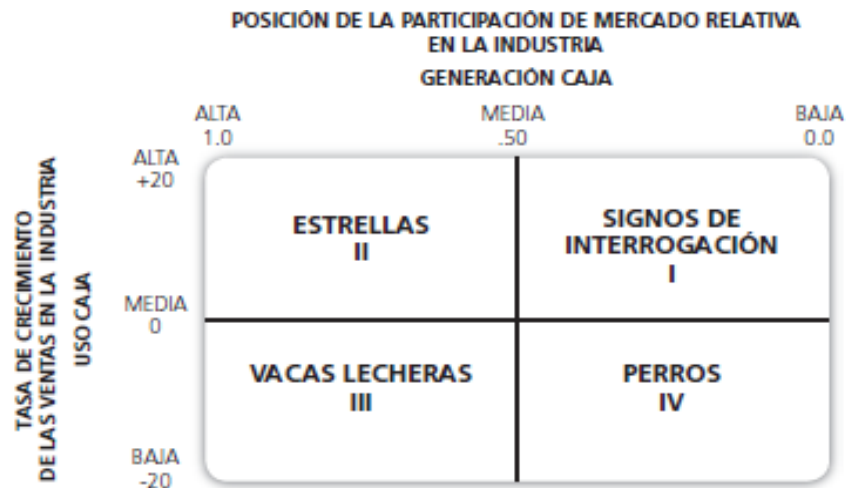


Figura 11: Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Fuente: D'aleccio Ipinza, Fernando. 2008. El proceso estrategico (un enfoque de gerencia. Ciudad de Mexico. Pearson Education de Mexico. ISBN: 97026161290X.

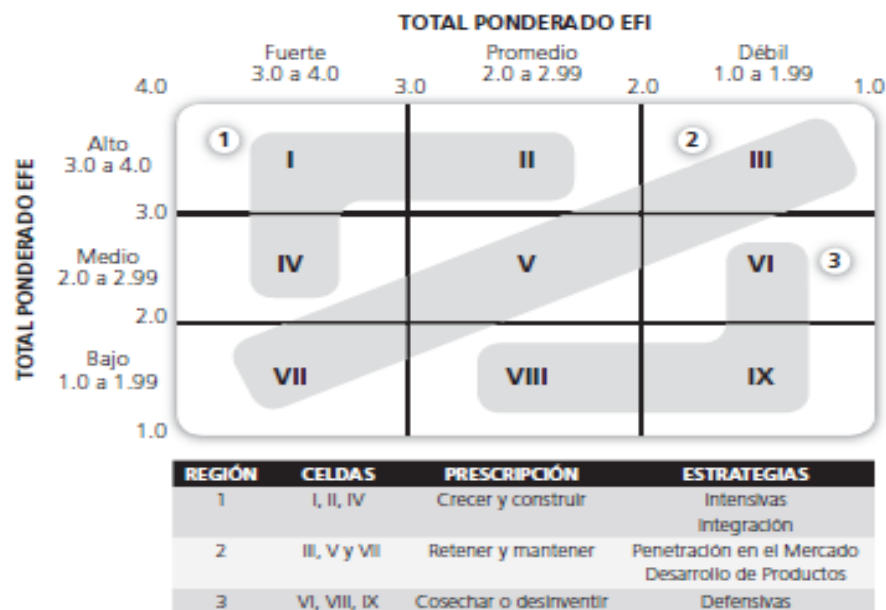


Figura 12: Matriz Interna – Externa (IE).

Fuente: D'aleccio Ipinza, Fernando. 2008. El proceso estrategico (un enfoque de gerencia. Ciudad de Mexico. Pearson Education de Mexico. ISBN: 97026161290X



Figura 13: Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

Fuente: D'aleccio Ipinza, Fernando. 2008. El proceso estrategico (un enfoque de gerencia. Ciudad de Mexico. Pearson Education de Mexico. ISBN: 97026161290X

MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)							
FACTORES CLAVE	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS						
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Oportunidades							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
6.-							
Amenazas							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
Fortalezas							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
6.-							
Debilidades							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
Puntaje de atractividad:	2.00						
4. Muy atractiva	2. Algo atractiva						
3. Atractiva	1. Sin atractivo						

Figura 14: Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estrategico (MCPE)

Fuente: D'aleccio Ipinza, Fernando. 2008. El proceso estrategico (un enfoque de gerencia. Ciudad de Mexico. Pearson Education de Mexico. ISBN: 97026161290X

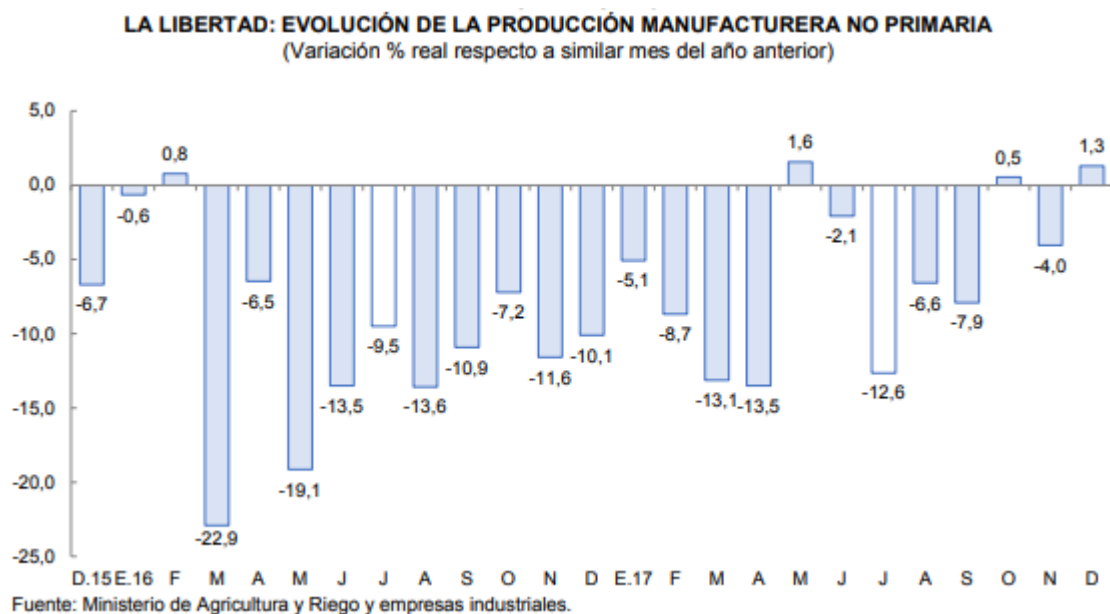


Figura 18: Crecimiento promedio del sector Manufacturero en la region La Libertad.

Fuente: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2017/sintesis-la-libertad-12-2017.pdf> (BCRP, 2017)



Figura 19: Pbi de la Región La Libertad.

Fuente: <https://elcomercio.pe/economia/pbi-cuatro-regiones-pais-cayeron-2017-noticia-504585> (Alegría, 2018)

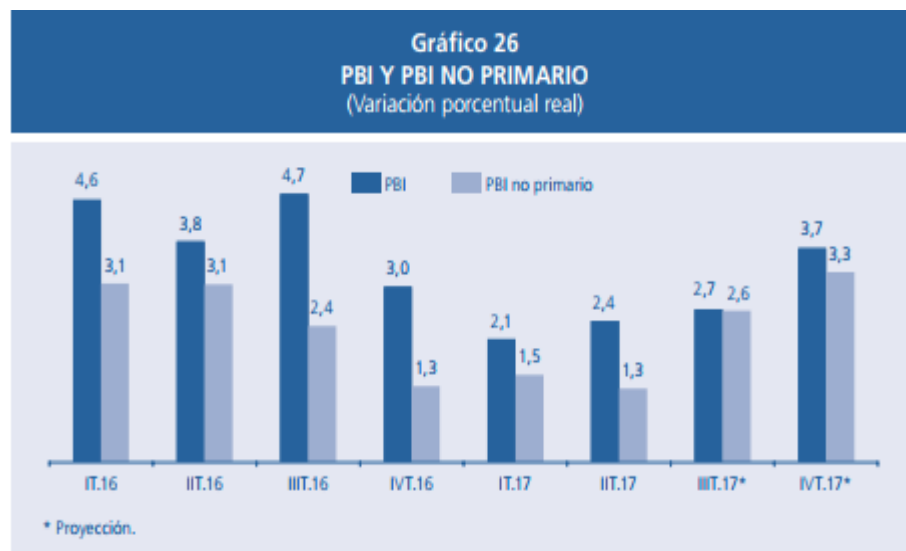


Figura 20: PBI y PBI no primario.

Fuente: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2017.pdf> (BCRP, 2017)



Figura 21: Crecimiento del PBI total y potencial.

Fuente: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2017.pdf> (BCRP, 2017)

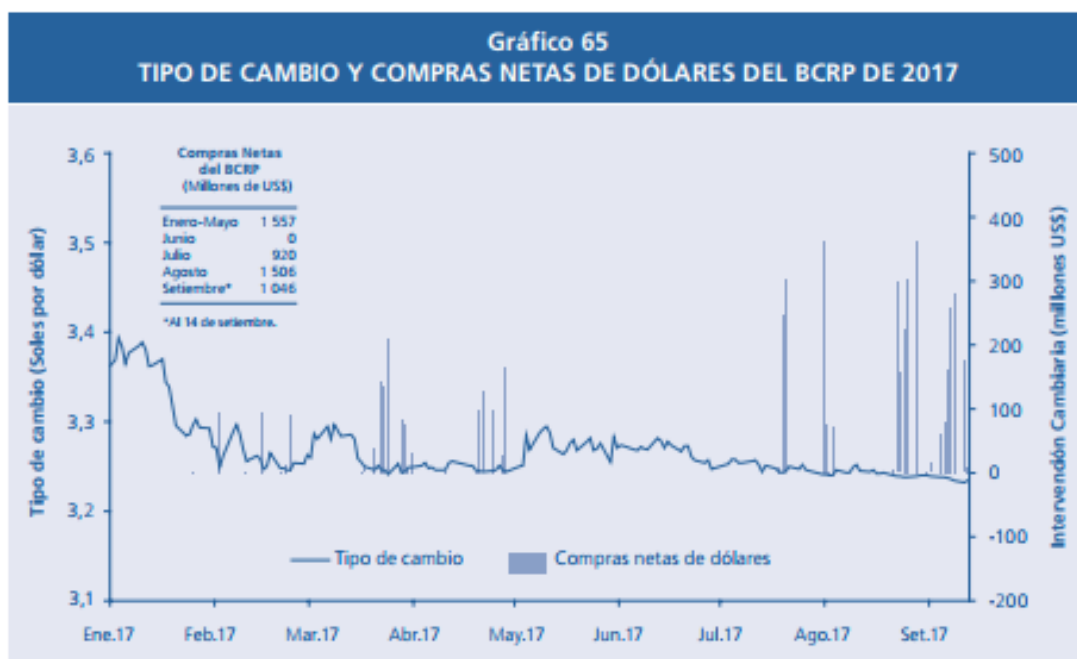


Figura 22: Tipo de cambio de julio a agosto.

Fuente: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2017.pdf> (BCRP, 2017)

Cuadro 43 INFLACIÓN (Variaciones porcentuales)								
	Peso	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
							Ene.-Ago.	12 meses
IPC	100,0	2,65	2,86	3,22	4,40	3,23	1,90	3,17
1. IPC sin alimentos y energía	56,4	1,91	2,97	2,51	3,49	2,87	1,80	2,57
a. Bienes	21,7	1,60	2,62	2,43	3,57	3,41	1,07	1,66
b. Servicios	34,8	2,10	3,18	2,55	3,44	2,54	2,25	3,14
2. Alimentos y energía	43,6	3,55	2,73	4,08	5,47	3,66	2,01	3,87
a. Alimentos y bebidas	37,8	4,06	2,24	4,83	5,37	3,54	2,62	4,13
b. Combustibles y electricidad	5,7	0,22	6,09	-0,85	6,20	4,48	-2,16	2,03
Combustibles	2,8	-1,48	5,95	-5,59	-6,33	0,61	0,56	4,14
Electricidad	2,9	2,19	6,23	4,37	18,71	7,53	-4,16	0,45

Figura 23: Inflacion 2017

Fuente: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2017.pdf> (BCRP, 2017)

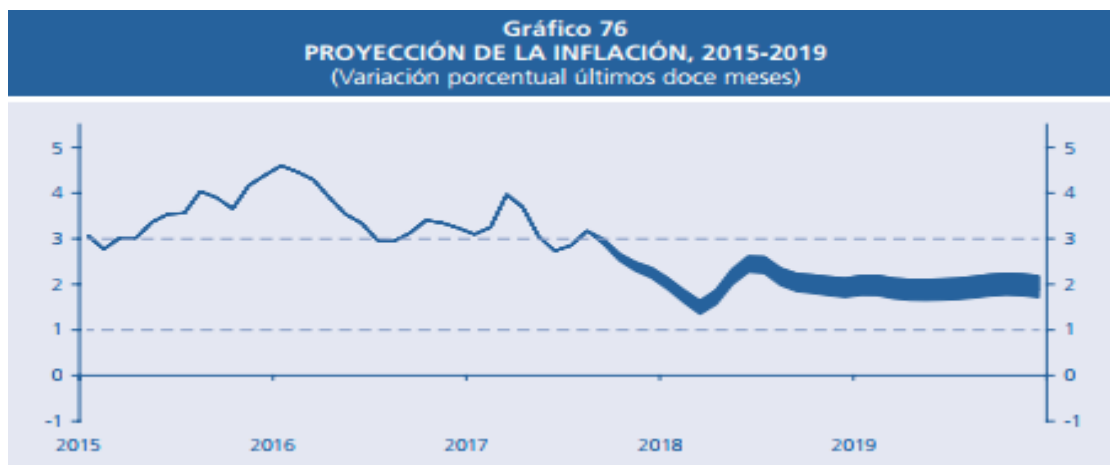


Figura 24: Inflación 2015-2019.

Fuente: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2017.pdf> (BCRP, 2017).

C. ANEXO DE INSTRUMENTOS

Instrumento 1: Cuestionario para medir la ponderación de la matriz de perfil competitivo de la empresa Factoría Santillán S.R.L.

Estimado Sr. La presente encuesta tiene como objetivo de determinar la ponderación de la matriz del perfil competitivo de la empresa Factoría Santillán S.R.L con el fin de conocer en qué posición se encuentra la empresa con su competencia

factores claves de éxito	ponderación
1.- Participación en el mercado	
2.- Competitividad de precios	
3.- Lealtad del consumidor	
4.- Calidad del producto	
5.- Tecnología	
6.- Personal calificado	
7.- Publicidad	
8.- Ubicación d la empresa	
9.- Servicio post venta	
10.- Posición financiera	
11.- Diversidad de productos	
12.- Capital de trabajo	

Istrumento 2: Encuesta para determinar la puntuación de la matriz del perfil competitivo de la empresa Factoría Santillán S.R.L con el fin de conocer en qué posición se encuentra la empresa con su competencia

Instrucciones: Por favor, observe y marque cuidadosamente:

- **Donde se encuentra el casillero de puntuación se debe colocar:**

1 -->Debilidad mayor.

2-->Debilidad menor.

3 -->Fuerza menor.

4 -->Fuerza Mayor.

Según se el criterio por ejemplo si en participación en el mercado es una fuerza mayor se le coloca (4), si fuera una fuerza menor (3), si fuera una debilidad menor (2) y por ultimo si fuera una debilidad mayor se colocaría (1).

factores claves de éxito	puntuación
1.- Participación en el mercado	
2.- Competitividad de precios	
3.- Lealtad del consumidor	
4.- Calidad del producto	
5.- Tecnología	
6.- Personal calificado	
7.- Publicidad	
8.- Ubicación d la empresa	
9.- Servicio post venta	
10.- Posición financiera	
11.- Diversidad de productos	
12.- Capital de trabajo	

Instrumento 3: cuestionario para determinar el direccionamiento estratégico de la empresa Factoría Santillán S.R.L.

Estimado Sr. La presente encuesta tiene como objetivo de determinar el direccionamiento estratégico de la empresa Factoría Santillán S.R.L con el fin de proporcionar una información detallada de toda la empresa en estudio. Para lo cual se le pide responder las siguientes interrogantes que a continuación se les da.

Instrucciones: Por favor, lea cuidadosamente cada una de las preguntas, luego proceda a contestar cada una de las interrogantes. Es importante que la respuesta sea lo más sincera posible

INTERROGANTES DE LA VISIÓN	COMPENDIO RESPUESTAS COMITÉ ESTRATÉGICO
-------------------------------	---

1.- ¿Qué tipo de empresa deseamos ser? ¿Cómo queremos ser percibidos?

2.- ¿Cuál debe ser nuestro aporte para la colectividad en materia de responsabilidad social?

Interrogantes de la Misión	Compendio de respuesta del comité estratégico de la empresa
-------------------------------	--

1) ¿Quiénes somos?

2) ¿Cuáles son nuestros principales productos de la empresa?

3) ¿Dónde compete geográficamente la empresa? ¿en qué mercado?

4) ¿se encuentra la empresa en una situación de supervivencia,

Instrumento 4: encuesta para determinar los valores de la empresa Factoría Santillán S.R.L.

Estimado Sr. La presente encuesta tiene como objetivo de determinar los valores Factoría Santillán S.R.L con el fin de proporcionar una información detallada de toda la empresa en estudio.

Instrucciones: Por favor, lea cuidadosamente cada una de las preguntas, luego proceda a colocar un peso a los indicadores. Es importante que la respuesta sea lo más sincera posible.

Coloque un valor cualitativo la cual es del 1-4 donde:

1: malo

3: bueno

2: regular

4: excelente

Valores	Descripción	Puntuación
Colaboración	Potenciar el talento colectivo	
integridad	Ser transparentes	
respeto	Respetar a todos en las decisiones que se tomen	
Pasión	Estar comprometidos con el corazón y con la mente	
Calidad	Búsqueda de la excelencia	
honestidad	Indispensable para para que las relaciones humanas se desenvuelvan en un ambiente de armonía y confianza	
Liderazgo	Esforzarse en dar forma a un futuro mejor	
Trabajo en equipo	Es trabajar en equipo para poder lograr un objetivo que se atrasado	
comunicación	Intercambiar ideas entre compañeros de trabajo logrando así dar una solución importante a cualquier cosa	
Puntualidad	Cumplir con una tarea que se nos encomienda y para así satisfacer la obligación que se nos encomienda para así lograr presentar antes del plazo establecido la tarea encomendada	
Lealtad	Estando obligados a actuar de una manera íntegra, fiel, franca y objetiva con relación a todos las partes interesadas	
Cooperación	Proporcionar a los trabajadores de la empresa el apoyo necesario para lograr los objetivos de la empresa	
Responsabilidad	Que cada uno de los trabajadores de la empresa sea puntual y con los compromisos que se le pida	
Disciplina	buscando obtener proyectos más ordenados y mejora de resultados	

Eficacia	Buscando agregar valor agregado a todo lo que se hace, enfocando en la sustentabilidad de nuestros productos, servicios y procesos
Excelencia	Valor el cual refleja la búsqueda constante de obtener buenos resultados asimismo al personal idóneo para brindar un servicio de calidad
Trato al cliente	Inculcar un buen trato al cliente
Eficiencia	Orientar a los resultados, superar las probabilidades de los superiores y de nuestros compañeros de trabajo
Productividad	Optimizar el tiempo y utilizar de una manera adecuada los recurso de la empresa

Instrumento 5: encuesta para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa
Factoría Santillán S.R.L.

Preguntas	FORTALEZAS										DEBILIDADES									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Administración / Gerencia																				
1) Planificación estratégica																				
2) Estructura organizacional																				
3) Desempeño del personal directivo																				
4) Imagen institucional																				
Marketing / Ventas																				
5) Precios competitivos																				
6) Calidad de los productos y servicios																				
7) Publicidad en internet																				
8) Participación en el mercado																				
9) Servicio post venta																				
10) Cartera de clientes																				
Operación / Producción																				
11) Control en los procesos productivos																				
12) Políticas y procedimientos de control de calidad																				
13) Tecnología de punta																				
14) Ergonomía																				
15) Innovación																				
Finanzas / Contabilidad																				
16) Capital de trabajo																				
17) Liquidez																				
18) Presupuesto																				
Recursos Humanos																				
19) Medición constante del clima organizacional																				
20) Medición constante de la cultura organizacional																				
21) Experiencia técnica del personal																				
22) Capacitación constante al personal																				
23) Se cuenta con políticas de seguridad y salud en el trabajo																				
24) Se fomenta el trabajo en equipo y comunicación entre compañeros																				
25) Ambiente de trabajo																				
26) Se les brinda líneas de carreras a los trabajadores																				
27) Se mide el índice de desempeño del personal																				
Información / comunicación																				
28) Capacidad del personal para utilizar información																				
29) Sistema de comunicación interna y externa																				
Tecnología e Investigación y Desarrollo																				
30) Capacidad de investigación y desarrollo																				
31) La tecnología productiva contribuye a la productividad de la empresa																				

Instrumento 6: encuesta para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Factoría Santillán S.R.L.

Preguntas	Oportunidades										Amenazas									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factores políticos																				
1) Cambio de gobierno																				
2) Leyes y normas legales																				
3) Sistema tributario																				
4) Apoyo por parte del gobierno a la PYMES																				
Factores Económico																				
7) Crecimiento económico de la región La Libertad																				
8) Crecimiento económico de la industria metalmecánica																				
9) Estabilidad económica del país (PBI, tipo de cambio)																				
10) Poder adquisitivo del consumidor																				
11) Acceso a políticas de créditos bancarios para PYMES																				
12) Precio altos en materia prima y mano de obra																				
13) Inflación																				
14) Tasa de interés en el sistema financiero formal																				
Factores sociales																				
16) Cercanía de los clientes a la empresa																				
18) Poder de negociación de los clientes																				
19) Impacto social de los medios de comunicación																				
Factores Tecnológicos																				
20) Alta inversión para adquirir tecnología																				
21) Acelerado cambio de la tecnología																				
22) Productos tecnológicos con alta inversión y creatividad																				
23) Máquinas y equipos con tecnología de última generación																				
Factores Ambientales																				
24) Protección al medio ambiente																				
25) Nuevas políticas ambientales con mayor exigencia																				
Factores competitivos																				
26) Ingreso al sector de nuevos competidores al rubro																				
27) Precios bajos en los productos de la competencia																				
29) Competencia informal existente																				
30) Experiencia de los competidores en el mercado																				
33) Baja probabilidad de productos sustitutos																				
34) Cantidad actual de competidores en la región La Libertad.																				

Capacitación para el área de ventas

FINES DEL PLAN DE CAPACITACION

Siendo su propósito general impulsar las ventas de la empresa Factoría Santillán S.R.L, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

Elevar el nivel de ventas de la empresa Factoría Santillán S.R.L con ello, al incremento de la Productividad y rendimiento de la empresa.

- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer a los clientes de la empresa con respecto a nuestro producto que brindamos.
- La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa por su participación en programas de capacitación.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION

Objetivos Generales

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- Modificar actitudes para contribuir a aumentar las ventas de la empresa.

Objetivos Específicos

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

METAS

Capacitar al 100% Gerentes, jefe de departamento de venta y personal de ventas de la empresa Factoría Santillán S.R.L.

ESTRATEGIAS

Las estrategias a emplear son.

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.
- Presentación de casos casuísticos de su área.
- Realizar talleres.
- Metodología de exposición – diálogo.

TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACION

Tipos de Capacitación

Capacitación Inductiva: facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

Capacitación Preventiva: Prevé los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar, sus destrezas pueden deteriorarse.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Capacitación Correctiva: Está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normal mente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Capacitación para el desarrollo de carrera:

Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.

Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

Perfeccionamiento: Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de desarrollar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Complementación: Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

Nivel Básico: Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

Nivel Intermedio: Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

Nivel Avanzado: Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

ACCIONES A DESARROLLAR

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

TEMAS DE CAPACITACIÓN

Técnicas de ventas

Técnicas generales de ventas

Venta de servicio

Venta técnica

Ventas por teléfono

Negociación comercial

La argumentación

La respuesta de objeciones

La técnica de cierre de ventas

Organización y Gestión

Gestión del tiempo de ventas

Planificación de ventas

Técnicas de calificación de los clientes potenciales

Conocimiento del sector comercial

Cultura técnica

Técnicas de solución de problemas y toma de decisiones

Técnica de creatividad

Elementos de administración comercial

Investigación de mercados y análisis de la competencia

Apoyo a créditos a clientes

Conocimiento del producto

Relación y Comunicación

Acogida del cliente

Manejo de relaciones interpersonal

Comunicación interna entre áreas de la empresa

Temperamento del consumidor

RECURSOS

HUMANOS: Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: licenciados en marketing, contadores, Psicólogos, etc.

MATERIALES:

INFRAESTRUCTURA.- Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.

EQUIPO Y OTROS.- está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, total folio, equipo multimedia, TV-VHS, y ventilación adecuada.

DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO.- entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la institución.

PRESUPUESTO

descripción	unidad	cantidad	costo Unitario	costo total
pasajes	Pasaje	3	50	150
viáticos	hora/día	4		100
plumones	unidad	6	1.5	9
alquiler de proyector	unidad	1	50	50
alquiler de data show	unidad	1	50	50
folder	docena	3	5	15
separatas	unidad	20	15	300
certificados	unidad	20	30	600
lapiceros	docena	3	5	15
hojas bond	ciento	3	10	30
refrigerios	unidad	25	3.5	87.5
pagos de expositor	global			500
total de presupuesto				1906.5

Capacitación de innovación para el diseño del producto

FINES DEL PLAN DE CAPACITACION

Siendo su propósito general impulsar la innovación el diseño del producto de la empresa Factoría Santillán S.R.L, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a: Elevar el nivel de innovación de la empresa Factoría Santillán S.R.L con ello, al incremento de la Productividad y rendimiento de la empresa.

- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer a los clientes de la empresa con respecto a nuestro producto y a nuestros productos innovadores que se brinda.
- La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa por su participación en programas de capacitación.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION

Objetivos Generales

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- Modificar actitudes para contribuir a aumentar las ventas de la empresa.
- Mantener a los trabajadores al día con los avances tecnológicos, lo que alienta a la creatividad, iniciativa e innovación de nuestro producto.

Objetivos Específicos

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.

- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.
- Incrementar los beneficios de la empresa generados por los nuevos productos
- Aumentar el número de trabajadores en los proyectos de innovación
- Aumentar el valor de los nuevos productos
- Ampliar anualmente el número de proyectos de nuevos productos y servicios.

METAS

Capacitar al 100% Gerentes, jefe de producción y personal de producción de la empresa Factoría Santillán S.R.L.

ESTRATEGIAS

Las estrategias a emplear son.

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.
- Presentación de casos casuísticos de su área.
- Realizar talleres.
- Metodología de exposición – diálogo.

TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACION

Tipos de Capacitación

Capacitación Inductiva: facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

Capacitación Preventiva: Prevé los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar, sus destrezas pueden deteriorarse.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Capacitación Correctiva: Está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño

realizada normal mente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Capacitación para el Desarrollo de Carrera:

Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.

Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

Perfeccionamiento: Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de desarrollar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Complementación: Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

Nivel Básico: Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

Nivel Intermedio: Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

Nivel Avanzado: Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

ACCIONES A DESARROLLAR

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

TEMAS DE CAPACITACIÓN

Tipos de innovación:

Innovación de producto, Innovación de diseño, Innovación de procesos, Innovación de organización, Innovación de comercialización

Enfoque multidimensional

Innovación como novedad, Innovación como cambio, Innovación como ventaja

Administración de innovación

Fase de impulso, Fase de evaluación, Transferencia tecnológica

Software de innovación

Herramienta de vigilancia tecnológica, Herramienta de gestión de patentes
Herramientas de gestión de ideas y Herramientas de gestión de conocimiento

RECURSOS

10.1 HUMANOS: Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: licenciados en administración, contadores, Psicólogos, etc.

10.2 MATERIALES:

INFRAESTRUCTURA.- Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.

MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS.- está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, total folio, equipo multimedia, TV-VHS, y ventilación adecuada.

DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO.- entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la institución.

PRESUPUESTO

descripción	unidad	cantidad	costo Unitario	costo total
pasajes	Pasaje	3	80	240
viáticos	hora/día	4	70	280
plumones	unidad	6	1.5	9
alquiler de proyector	unidad	1	50	50
alquiler de data show	unidad	1	50	50
folder	docena	3	5	15
separatas	unidad	30	15	450
certificados	unidad	20	35	700
lapiceros	docena	3	5	15
hojas bond	ciento	3	10	30
refrigerios	unidad	25	4	100
pagos de expositor	global			1000
total de presupuesto				2939